

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и международный бизнес горно-металлургического  
комплекса»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Р. Р. Бурменко  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

«Построение клиентоориентированного подхода к управлению компанией с  
применением международного опыта (на примере ПАО «Ростелеком»)»

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент О. Е. Горячева  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ К. А. Гоян  
подпись, дата

Красноярск 2016

## Содержание

Содержание .....	2
Введение .....	3
Глава 1. Теоретические аспекты клиентоориентированности .....	5
1.1 Понятие, сущность и принципы клиентоориентированного подхода .....	5
1.2 Этапы разработки и оценка эффективности клиентоориентированного подхода .....	10
1.3 Инструменты формирования клиентоориентированного подхода .....	14
Глава 2. Анализ деятельности компании ПАО «Ростелеком» .....	19
2.1 Общие сведения о компании ПАО «Ростелеком» .....	19
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Ростелеком» .....	24
2.3 Анализ рынка телекоммуникаций в России и основные тенденции развития мирового телекоммуникационного рынка. ....	34
Глава 3 Разработка рекомендаций по построению клиентоориентированного подхода к управлению ПАО «Ростелеком» .....	42
3.1 Инструменты управления взаимоотношения с клиентами в ПАО «Ростелеком» .....	42
3.2 Анализ мирового опыта операторов связи по повышению уровня лояльности клиентов .....	49
3.3 Рекомендации по построению клиентоориентированного подхода в компании ПАО «Ростелеком» .....	53
Заключение .....	59
Список использованных источников .....	61
Приложение А .....	65
Приложение Б .....	68

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях высокой конкуренции на рынке, компании прилагают все больше усилий, направленных не только на поиск новых, но и на удержание существующих клиентов.

Клиентоориентированность компании в современном бизнесе обуславливает способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. В основе клиентоориентированной стратегии компаний лежит лояльность потребителя.

Работа над лояльностью клиента чрезвычайно актуальна. На западных развитых рынках, где борьба идет уже буквально за каждого клиента, программы лояльности клиентов давно сформированы, отработаны и подстроены под рынок. Российский рынок пока находится в процессе зарождения культуры клиентоориентированного подхода, неценного на предпочтения клиента. Сегодня одним из наиболее эффективных инструментов конкурентной борьбы за клиентов является грамотно составленная и продуманная программа по формированию лояльности покупателя. Лояльность потребителей, постоянно выбирающих одну и ту же марку товаров, является экономически выгодной, так как гарантируют регулярные закупки, требуют более низких затрат маркетинга на одного клиента и благодаря рекомендациям лояльных клиентов способствуют увеличению новых.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что клиентоориентированный подход за счёт повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей, уровня сервиса является важнейшим конкурентным преимуществом в условиях жесткой конкуренции на рынке. Привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, обеспечивает рост доходности фирмы.

Целью работы является разработка рекомендаций по построению клиентоориентированного подхода к управлению ПАО «Ростелеком» с применением международного опыта.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты клиентоориентированности;
- провести анализ рынка телекоммуникаций в России и мире;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Ростелеком» за прошедшие периоды;
- изучить инструменты управления взаимоотношения с клиентами в ПАО «Ростелеком»;
- проанализировать опыт зарубежных телекоммуникационных компаний по повышению уровня лояльности клиентов;
- разработать рекомендации по построению клиентоориентированного подхода ПАО «Ростелеком».

Объектом исследования является Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком», крупнейшая телекоммуникационная компания в России, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.

## **Глава 1. Теоретические аспекты клиентоориентированности**

### **1.1 Понятие, сущность и принципы клиентоориентированного подхода**

В современных экономических и конкурентных условиях для успешного ведения бизнеса клиентоориентированность является одним из главных факторов.

Несмотря на популярность в сфере менеджмента, термин «клиентоориентированность» не имеет четкого научного определения. Существует множество мнений различных ученых, бизнесменов и экспертов относительно данного понятия.

Один из вариантов толкования данного термина дает Манн. И., который под клиентоориентированностью понимает процесс инициации положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов[1].

Бусаркина В. В. и Лошков В. понимают под данным термином характеристику, и определяют ее, как способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и максимального удовлетворения потребностей клиентов[2].

Другие ученые под клиентоориентированностью понимают инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций[3].

Таким образом, проанализировав подходы различных авторов к определению клиентоориентированности Руднев Р.В. сделал вывод, что это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление и привлечение клиентов, удержание наиболее

прибыльных из них, за счет повышения качества обслуживания и удовлетворения потребностей клиентов[11].

Следует также отметить, что в бизнесе придерживаются расширительного толкования термина «клиент». Это не только покупатель и получатель услуг, но и любая заинтересованная сторона: сотрудники компании, поставщик, дилер, партнер, акционер, правительство, общество и другие.

Латвийские исследователи Газарян А.Е. и Кершите Г.Ю. в своей статье, посвященной классификации клиентов, предлагают модель вертикальной классификации клиентов по уровням их взаимоотношений с компанией. Чем ниже уровень клиента, тем более безразличен клиент к компании. Уровни классификации авторы предлагают изобразить в форме пирамиды, изображенной на рисунке 1.



Рис. 1- Вертикальная классификация клиентов по уровням их взаимоотношений с организацией [4].

В зависимости от уровня классификации клиента определяются сегменты покупателей, на которые необходимо воздействовать разными маркетинговыми программами, цель которых переместить клиента на следующий уровень классификации.

Главной целью клиентоориентированного подхода является лояльность потребителя, то есть желание потребителя совершить подобную покупку повторно у того же продавца. Именно благодаря лояльности потребителей, партнеров и сотрудников, компании имеют большое конкурентное преимущество на рынке и могут рассчитывать на гарантированность получаемых доходов.

«Лояльность - мера приверженности потребителя бренду, которая обуславливает степень вероятности переключения потребителя на другой бренд, в особенности, когда марочный продукт претерпевает изменения по ценовым или другим показателям» [5].

На рисунке 2 отображены основные критерии потребительской лояльности.

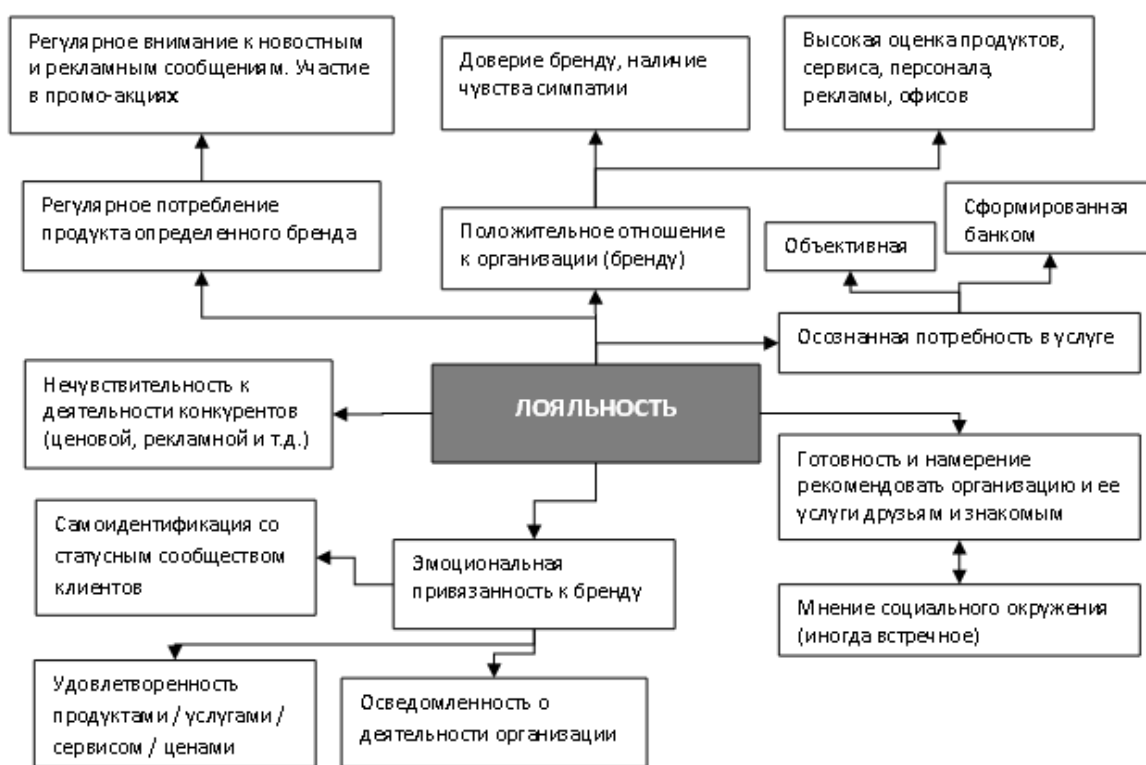


Рис. 2 - Критерии потребительской лояльности

Лояльность клиента можно представить, как сочетание поведенческой и эмоциональной лояльности, которые совместно образуют комплексную лояльность.

Эмоциональная лояльность проявляется в эмоциях и мнениях клиента, его отношении к компании и продукту. Такая лояльность измеряется уровнем удовлетворённости, отношением к компании, готовностью к покупке, готовностью рекомендовать друзьям и родственникам.

Поведенческая лояльность отражается в действиях покупателей, в количестве покупок, их размерами и частотой. Уровень поведенческой лояльности измерим, и может быть отражен в реальных цифрах: количество повторных покупок, средний чек покупки, размер увеличения покупки за временной промежуток, продолжительность времени сотрудничества, частота покупок и другие.

В зависимости от уровня эмоциональной и поведенческой лояльности клиентов, выделяют 4 группы лояльности:

- Абсолютная лояльность - клиент обладает высокой эмоциональной лояльностью и повторных покупок, такие клиенты наиболее благоприятные для компании. Для удержания таких клиентов будет достаточным поддержание стандартов качества продукта.
- Латентная лояльность – предполагает наличие высокого уровня эмоциональной симпатии у клиента, но низкого уровня повторных покупок. Причиной может быть недостаток дохода, отсутствие потребности в продукте и другое.
- Ложная лояльность – характеризуется низким уровнем эмоциональной симпатии и высокой частотой повторных покупок, такие клиенты не видят разницы между различными компаниями и совершают покупки в одном магазине на основе привыкания.
- Низкая или отсутствующая лояльность – характеризуется низким или даже негативным уровнем эмоционального отношения и редкими повторными покупками.

Следует различать понятия лояльного и удовлетворенного клиента. Хотя удовлетворенность оказывает прямое влияние на лояльность, понятие «лояльность» более широкое. Удовлетворенный клиент не всегда является



лояльным. «Удовлетворенность необходимо воспринимать как состояние, которое человек испытывает при полном удовлетворении своих потребностей независимо от того, лоялен ли он к потребляемому продукту (услуге) или нет; состояние удовлетворенности зачастую наступает гораздо быстрее, чем формируется лояльность; удовлетворенность можно купить, а лояльность – нет» [6, с. 66].

Кроме того, следует различать лояльность и приверженность. Если в магазине будет отсутствовать продукт требуемой марки, лояльный потребитель купит продукт другого производителя, в то время как приверженный потребитель вовсе откажется от покупки или пойдет в другой магазин в поисках требуемой марки.

Таким образом, удовлетворенность необходима для формирования лояльности, а приверженность – наивысшая степень лояльности.

Сущность клиентоориентированного подхода в деятельности компании сводится к следующим принципам:

- 1) Создание продукта (услуги), учитывающего индивидуальные потребности и требования потребителя. Организация такого производства предполагает не только создание многообразного ассортимента продуктов, но и учет индивидуальных требований клиента, т.е. возможность производства «штучного» товара или продуктов «под заказ». При этом одним из критериев клиентоориентированного подхода в создании продукта является его «индивидуальность и неповторимость».

- 2) Ориентация на удержание клиентов. Компаниям дорого обходится увеличение доли рынка и привлечение новых покупателей, поэтому компаниям выгоднее использовать потенциал уже имеющейся клиентской базы и обеспечивать рост продаж за счет повышения интенсивности потребления продукции существующими клиентами. Это означает, что основным требованием в сохранении клиентской базы должно быть полное удовлетворение потребностей и запросов покупателя.

3) Индивидуальные коммуникации с клиентами. Для учета персональных особенностей каждого потребителя и предложения ему большей ценности необходимо обеспечить личное интерактивное взаимодействие между ним и компанией. Это касается не только качества продукта (услуги), но и сервиса компании. Использование информационных технологий помогает в решении этой задачи.

4) Сотрудничество, основанное на отношениях, а не на продукте. Поскольку товары и услуги становятся однообразными, основой для сохранения и развития долгосрочного сотрудничества между компанией и ее клиентами становятся отношения (сервис). Лояльные потребители воспринимают компанию как носителя некой идеи (бренда), наделенной для них особой ценностью. Реализация такого подхода возможна в случае полного доверия клиента к компании.

## **1.2 Этапы разработки и оценка эффективности клиентоориентированного подхода**

Каждая компания стремится к установлению долгосрочных конкурентных преимуществ и удержанию рыночной позиции, получению высоких финансовых результатов в долгосрочном периоде. Поэтому компания должна своевременно определять и удовлетворять потребности клиентов.

Современный рынок делает важным следующие моменты для компании:

- поиск возможных конкурентных преимуществ в ситуациях сходства цен, качества и ассортимента продукции конкурирующих организаций;
- необходимость управления впечатлениями клиентов, возникающими при взаимодействии с организацией;
- определение причин, по которым клиенты организации перестают ими быть;
- выявление влияния различных подразделений организации на процесс работы с клиентами.

Все это определяет переход от товароориентированного подхода компании (внимание к товару, его сбыту и эффективности продаж) к клиентоориентированному подходу (внимание к клиенту при соблюдении интересов организации) [7, с.31].

Создание клиентоориентированного подхода должно происходить на следующих уровнях развития бизнеса:

1. Организация в целом (стратегия и тактика, организационная культура, методы управления).
2. Бизнес-процессы (стандартизация работы, показатели результативности, сферы ответственности).
3. Человеческий капитал (ценности, стереотипы поведения, мотивация, компетенции).

При этом именно человеческий капитал играет основную роль в процессе реализации стратегии клиентоориентированности, т.к. он обеспечивает функционирование двух вышестоящих уровней.

Эффективность продаж зависит от процессов привлечения, удержания и обслуживания клиентов. Ответственность за отношения с клиентами должна делиться между всеми подразделениями. Качество обслуживания клиентов предполагает совместную работу всех структурных подразделений, как основных, так и вспомогательных. Актуальными становятся вопросы разработки стандартов обслуживания и выстраивания полной цепочки обслуживания клиентов. Необходима единая информационная основа взаимодействия с клиентами для получения непротиворечивой информации о клиентах и об отношениях с ними всеми подразделениями организации.

Процесс планирования и реализации клиентоориентированного подхода заключается в последовательном построении этапов, осуществление подбора необходимых методов и технических средств, обеспечивающих оптимальное соотношение между степенью удовлетворенности клиентов и финансовыми результатами компании.

Можно выделить следующие этапы разработки клиентоориентированного подхода:

1. Выстраивание системы взаимодействия с потребителем. Данный этап предполагает определение цели клиентоориентированности компании. Например, компания может быть нацелена на привлечение новых потребителей или на удержание уже существующих. Также необходимо определить каналы взаимодействия, подразделения, осуществляющих процессы взаимодействия, алгоритм осуществления процессов взаимодействия, информационные инструменты, позволяющих фиксировать «историю взаимодействия» и отслеживать прохождение запросов.

2. Создание внутренних условий, которые помогают компании производить товары и услуги в соответствии с требованиями клиентов. Эти условия предполагают:

- Определение бюджета;
- Обучение сотрудников. Компания должна обучить способам осуществления рабочих задач, а также способам реагирования на типичные и нетипичные ситуации в процессе работы;
- Однозначное формулирование информации, описывающей характеристики товаров и услуг, которые должны быть обеспечены производственными процессами;
- Предоставление необходимых инструментов и оборудования.

3. Организация мониторинга результативности клиентоориентированного подхода, путем формулирования критериев функционирования системы, свидетельствующих о степени удовлетворения требований клиента. Мониторинг должен включать как оценку внутренней клиентоориентированности, т.е. удовлетворенность сотрудников компании, так и оценку клиентоориентированности сотрудников, т.е. их отношение к клиентам.

В качестве результатов использования клиентоориентированного подхода можно рассматривать:

- рост общей конкурентоспособности организации за счет активизации ее рыночной направленности;
- уменьшение затрат организации за счет роста количества постоянных лояльных клиентов;
- параллельное соблюдение интересов клиентов и организации за счет грамотной сегментации;
- рост эффективности менеджмента за счет рассмотрения обслуживания клиентов как комплексного бизнес-процесса, в котором участвуют различные подразделения.

Для оценки эффективности клиентоориентированного подхода необходимо разработать систему ключевых показателей. Ф. Райхельд разработал иерархию основных показателей оценки экономической эффективности клиентоориентированного подхода (рис. 3).



Рис. 3 - Иерархия показателей для оценки экономического эффекта клиентоориентированного подхода [8, С.285].

Приведенная стоимость клиентской базы (NPV) представляет собой приведенную стоимость полученной прибыли за весь период обслуживания за вычетом издержек на привлечение клиента. Показатели продолжительности сотрудничества и прибыли связаны с NPV уже имеющихся клиентов. Третий

показатель отражает темп роста клиентской базы в будущем, поскольку NPV включает в себя также поток ценности от дополнительно привлеченных клиентов [8, С.285].

Эффективность клиентоориентированного подхода также может быть оценена с точки зрения нематериальных активов компании. В частности, большое значение может иметь детализированная клиентская база данных. На основе подробной клиентской базы данных можно получить значительное количество достоверных сведений.

Рост репутации и увеличение лояльных покупателей также является важным элементом оценки эффективности клиентоориентированного подхода. Несмотря на сложность количественной оценки данных активов, их роль зачастую превосходит значимость материальных активов.

Разработка показателей эффективности является важным этапом при разработке клиентоориентированного подхода. Показатели эффективности помогут вовремя определить недостатки и скорректировать управление необходимым образом.

Для формирования клиентоориентированного подхода компании необходимо создать конкретные методы, применимые и окупаемые именно в её случае. В следующей части работы будут рассмотрены различные виды и методы формирования клиентоориентированного подхода.

### **1.3 Инструменты формирования клиентоориентированного подхода**

В рамках маркетинга взаимоотношений одним из наиболее важных источников конкурентных преимуществ компании является развитие отношений с клиентами. Клиент становится главным ориентиром в работе компании, от него зависит, будет ли существовать компания, какой она должна быть и чем будет заниматься.

При формировании отношений с клиентами процессы в компании можно разделить на три этапа:

1. Привлечение клиентов;
2. Удержание клиентов;
3. Развитие отношений с клиентом, партнерство и формирование клиентского капитала.

Как уже было сказано в предыдущих частях работы, именно удовлетворенность клиента и формирование лояльности является главной целью клиентоориентированного подхода.

Существует множество инструментов для повышения лояльности клиентов, которые можно разделить на два вида:

- Материальные выгоды / поощрения для клиента;
- Эмоции и отношение к компании и продукту.

На основе базы данных о клиентах можно, с учётом индивидуальных характеристик каждого клиента, делать массовые уникальные предложения и индивидуально подходить к каждому сегменту клиентов, внедряя для каждого сегмента свою модель взаимодействия, предоставляя материальные выгоды для одних групп клиентов или формируя эмоциональную привязанность других.

Неценовые инструменты – это внедрение программ лояльности, телефонный обзвон, интернет рассылка, личные встречи, события, конференции, и другие виды маркетинговых коммуникаций и инструментов, которые создают позитивное эмоциональное отношение к компании и мотивируют на повторные покупки.

К ценовым инструментам для формирования лояльности относят дисконтные карты, скидки, распродажи, систему накопления бонусов, программы по принципу «ступеней» и по принципу «клуба».

Стоит отметить, что в последнее время эффективность использования ценовых инструментов ставится под сомнение многими авторами, потому что в результате большая часть клиентов стремится приобретать товары только в период действия скидок, и привыкает требовать скидки, однако, по данным зарубежных источников, окупаются только 16% затрат на мероприятия по ценовому продвижению.

Если компания не может обеспечить высокую конкурентоспособность на рынке в виду отсутствия уникального продукта (услуги), эту задачу, может решить первоклассный сервис, который может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество компании на рынке.

В основе первоклассного сервиса может быть использованы оригинальные, уникальные методы привлечения клиентов, а также индивидуальные отношения с теми из них, кто представляет особую ценность для компании.

Первоклассный сервис можно разделить на несколько уровней, которые представлены на рисунке 4[9, с.107].

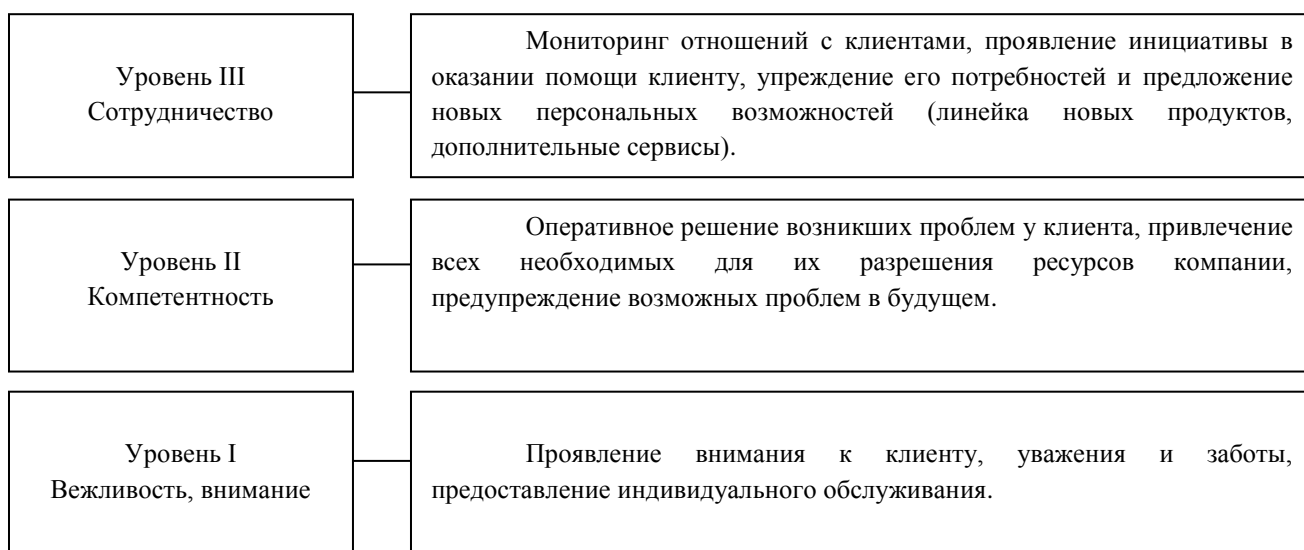


Рис. 4 - Уровни сервиса

Для того, чтобы компания достигла цели «удержание клиентов» используют еще один инструмент формирования клиентоориентированного подхода – CRM технологии.

Система CRM (Customer Relation Management – менеджмент взаимоотношений с потребителями) – это специальное компьютерное программное обеспечение, набор приложений, автоматизирующих процессы взаимоотношений компании с клиентом и позволяющих хранить, обрабатывать и собирать информацию о нем.



CRM-технологии на предприятии накапливают данные обо всех контактах с клиентами и вырабатывают на их основе достоверные знания об их поведении, путях удовлетворения их потребностей, а также наиболее выгодных способах взаимодействия с ними. Результаты анализа поведения клиентов постоянно обновляются в процессе непрерывной обработки данных, которые поступают в оперативные системы организации.

Главной задачей функционирования систем CRM является совершенствование взаимоотношения с клиентами в целях увеличения объемов продаж.

Стандартный набор функций CRM-системы включает:

1. управление контактами - сбор и актуализация информации о клиенте и формировании истории контактов с клиентами, это могут быть сведения о циклических продажах или периодичности пополнения клиентских запасов;
2. управление деятельностью - ведение сотрудниками территориальных подразделений, работающими с потребителями, календарных планов и систематических записей, позволяющих постоянно накапливать рутинную информацию о контактах с клиентами;
3. прогнозирование - формирование прогнозной информации по результатам маркетинговых исследований и сведениям о перспективных планах продаж;
4. управление потенциальными возможностями - информационная система, основанная на знаниях, содержащих рекомендации по привлечению потенциальных клиентов и возможные способы увеличения потребительского спроса[10].

Также CRM технологии отвечают за управление продажами; продажи по телефону; поддержка и обслуживание клиентов; управление маркетингом; отчетность для высшего руководства; интеграция с другими системами; управление электронной торговлей.

Наличие единого хранилища информации о клиентах, синхронность управления множественными каналами взаимодействия, постоянный анализ собранной информации – это необходимые условия успешного функционирования CRM технологий.

Достоинствам внедрения CRM системы в компанию можно отнести: установление близких отношений с клиентом, более упрощенный процесс продаж, появление и выявление новых потенциальных источников дохода, минимальный подготовительный период.

Основной особенностью CRM-систем на современном этапе развития является индивидуальный подход к каждому клиенту в условиях широкого разнообразия требований и особенностей взаимодействующих сторон, что в перспективе должно привести к общему повышению эффективности бизнеса и увеличению объема продаж компании.

Любые инструменты, которые используют для формирования клиентоориентированного подхода, должны учитывать особенности конкретной компании и сферу ее деятельности.

Таким образом, клиентоориентированный подход привлекает новых клиентов и удерживает уже существующих за счёт повышения качества обслуживания и максимального удовлетворения потребностей клиентов, тем самым, обеспечивая взаимовыгодное сотрудничество на долгосрочную перспективу.

## **Глава 2. Анализ деятельности компании ПАО «Ростелеком»**

### **2.1 Общие сведения о компании ПАО «Ростелеком»**

Публичное акционерное общество «Ростелеком» – российская телекоммуникационная компания.

Полное название компании – Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком». Штаб-квартира находится в городе Москва. Юридически компания с 2006 года зарегистрирована в Санкт-Петербурге. Также компании имеет представительство в Европе (Швейцария, г. Женева).

В своем нынешнем виде компания существует с апреля 2011 года, когда к национальному оператору дальней связи ПАО «Ростелеком» присоединились межрегиональные компании связи ОАО «ЦентрТелеком», ОАО «Северо-Западный Телеком», ОАО «Южная телекоммуникационная компания», ОАО «ВолгаТелеком», ОАО «Уралсвязьинформ», ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «Дальсвязь» и ОАО «Дагсвязьинформ».

Далее, объединившиеся компании в одну продолжили свою работу под брендом «Российские телекоммуникации», или «Ростелеком», который является на сегодня одним из самых крупных национальных брендов. ПАО «Ростелеком» растет и развивается по нынешний день. Так, 26 июня 2013 года на внеочередном собрании акционеров было принято решение о реорганизации ПАО «Ростелеком» в форме присоединения к нему ОАО «Связьинвест», а также еще 20 компаний (компаний, входящих в группы Национальные кабельные сети и Телесет, компании Российская телекоммуникационная сеть, Ингушэлектросвязь и других).

На основании решения общего собрания акционеров Общества от 15 июня 2015 года «Ростелеком» изменил организационно-правовую форму на публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком».

Предметом деятельности Компании является извлечение прибыли путем оказания услуг связи на территориях, указанных в лицензиях, выдаваемых Обществу уполномоченным органом государственной власти, и осуществления иной хозяйственной деятельности.

Основными видами деятельности ПАО «Ростелеком» в соответствии с Уставом являются [11]:

1. Предоставление услуг междугородней и международной электрической связи в соответствии с полученными лицензиями.
2. Разработка, внедрение, эксплуатация и развитие сетей связи на территории Российской Федерации.
3. Оказание услуг присоединения сетей электросвязи и услуг по пропуску трафика.
4. Проведение проектных, строительно-монтажных, пуско-наладочных работ по созданию и эксплуатации объектов, сооружений и систем связи.
5. Установка, эксплуатация и техническое обслуживание технологического и телекоммуникационного оборудования.
6. Выполнение инженерных изысканий и всех видов проектных работ.
7. Выполнение функций генерального подрядчика.
8. Реализация инвестиционных проектов.
9. Проведение научных исследований в области связи, а также внедрение и использование результатов, полученных в ходе таких исследований.
10. Осуществление операций, связанных с недвижимостью, а также строительство, реконструкция, реставрация и эксплуатация зданий и сооружений, объектов жилья, соцкультбыта, транспортных коммуникаций.
11. Торговая и рекламная деятельность.
12. Защита сведений, составляющих государственную тайну, тайну связи в соответствии с действующим законодательством.

13. Общество, руководствуясь действующим законодательством, осуществляет внешнеэкономическую деятельность.

Помимо этого, ПАО «Ростелеком» считается важным поставщиком телекоммуникационных услуг для всех уровней органов государственной власти, муниципальных организаций и учреждений. Также «Ростелеком» выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в сфере информационных технологий, таких как создание и развитие инфраструктуры электронного правительства (портал государственных услуг), телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса (функционирование ГАС «Выборы», организация системы видеонаблюдения за выборами) и прочие мероприятия.

В 2014 году ПАО «Ростелеком» являлся Генеральным партнером XXII Олимпийских зимних игр в городе Сочи в направлении «Телекоммуникации». Вкладывая средства в развитие услуг связи для Олимпийских игр в Сочи в 2014 году, компания сделала большой вклад в создание универсальной инфраструктуры связи, которая послужила продолжительному развитию телекоммуникаций в регионе.

ПАО «Ростелеком» представляет интересы России на международном рынке т. к. обладает прямыми выходами на международные сети более 190 операторов в 70 государствах, принимает участие в 17 международных кабельных системах, взаимодействует с более 600 компаниями связи из разных государств и может проводить видеоконференции из любой точки России и 45 стран мира. Компания оказывает услуги транзита трафика зарубежным операторам, предоставляет в аренду международные цифровые каналы практически любой емкости. ПАО «Ростелеком», как ведущий оператор связи Российской Федерации, является постоянным членом Международного союза электросвязи (ITU), входит в Совет операторов электросвязи Регионального содружества в области связи, принимает участие в ряде иных международных организаций.

Главным акционером компании является государство, которое контролирует 53% простых акций компании.

«Ростелеком» организован по типу территориальных подразделений: 7 региональных филиалов ("Дальний Восток", "Сибирь", "Урал", "Волга", "Юг", "Северо-Запад", "Центр") и функциональный филиал "Москва".

Региональные филиалы - это основа компании. Здесь обеспечивается функционирование сети ПАО «Ростелеком» на всей территории России, производятся подключения региональных сетей связи к магистральной сети ПАО «Ростелеком», производятся взаиморасчеты с региональными операторами связи.

Корпоративное управление ПАО «Ростелеком» - это набор механизмов, применяемых с целью поддержания адекватного баланса между правами акционеров и действиями совета директоров и исполнительных органов в процессе управления компанией. Структура корпоративного управления ПАО «Ростелеком» строится на принципах:

- соблюдение прав и интересов акционеров, закрепленных действующим законодательством, нормами и требованиями;
- подотчетность Совета директоров, Президента Компании и Правления Компании акционерам;
- поддержание эффективной системы внутреннего контроля и аудита Компании;
- обеспечение информационной и финансовой прозрачности Компании;
- эффективное взаимодействие с сотрудниками Компании в решении социальных вопросов и обеспечение необходимых условий труда.

ПАО «Ростелеком» управляют следующие органы:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров;
3. Единоличный исполнительный орган – Президент Компании;
4. Коллегиальный исполнительный орган - Правление.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Ростелеком». ПАО «Ростелеком» соблюдает все необходимые процедуры для равного осуществления прав акционеров по участию в управлении Компанией через принятие решений на Общих собраниях акционеров.

Совет директоров является коллегиальным органом управления Компании, который осуществляет общее руководство ее деятельностью по вопросам, отнесенным к компетенции Совета директоров согласно Уставу и Положению о Совете директоров Компании. Деятельность Совета директоров Компании нацелена на достижение максимальной прибыли и увеличение стоимости Компании, обеспечение защиты прав и законных интересов акционеров, а также полноты, достоверности и объективности публичной информации о Компании. Члены Совета директоров избираются на Общем собрании акционеров Компании ежегодно с помощью кумулятивного голосования.

Единоличный исполнительный орган Общества – Президент Компании. Реализовывает управление текущей деятельностью ПАО «Ростелеком» в пределах компетенции, которые определены Уставом Общества, Положением о Генеральном директоре, а также решениями общего собрания акционеров и Совета директоров. Президент Компании осуществляет функции председателя Правления Общества.

Правление является коллегиальным исполнительным органом Компании. Деятельность Правления направлена на обеспечение эффективной работы Компании, оперативное принятие максимально объективных решений в интересах Компании и ее акционеров, а также добросовестное, своевременное и эффективное исполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Компании. Члены Правления назначаются по решению Совета директоров Компании на срок не более одного года.

Компания также обеспечивает функционирование эффективной системы контроля над финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Ростелеком». Такая система контроля включает в себя деятельность: Ревизионной комиссии,

Независимого внешнего аудитора, Комитета по аудиту Совета директоров, Структурного подразделения, осуществляющего функции внутреннего контроля.

В группе компаний ПАО «Ростелеком» работает более 170 тыс. человек.

Эффективная деятельность на рынке телекоммуникационных услуг позволяет компании с каждым годом увеличивать производственный потенциал, что, соответственно, положительно сказывается на финансовых показателях компании.

Таким образом, на сегодняшний день ПАО «Ростелеком» является надежным и высококвалифицированным поставщиком телекоммуникационных услуг. Компания успешно выполняет свою миссию, создавая больше возможностей для людей – как через свои услуги, так и через реализацию социальных проектов, затрагивающих важные для общества темы.

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Ростелеком»**

В условиях рыночной экономики субъекты хозяйственной деятельности прибегают к анализу финансового состояния предприятия периодически в процессе регулирования контроля, наблюдения за состоянием и работой фирмы, составления бизнес планов и программ. Финансовый анализ представляет систему определенных знаний, связанную с исследованием финансового положения организации и ее финансовых результатов, складывающихся под влиянием объективных и субъективных факторов, на основе данных финансовой отчетности.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Ростелеком» был проведен на основании бухгалтерского баланса, представленного в приложении 1, а также отчета о прибылях и убытках, представленного в приложении 2, за время работы компании в период с 01.01.2011 г. по 31.12.2015 г.

На основе рассчитанных отдельных показателей и коэффициентов, характеризующих финансовое состояние компании, мы можем сделать более детальные выводы о финансовом состоянии ПАО «Ростелеком».



В системе показателей эффективности деятельности предприятий важнейшее место принадлежит рентабельности. В широком смысле слова понятие рентабельности означает прибыльность, доходность. Предприятие считается рентабельным, если доходы от реализации продукции (работ, услуг) покрывают издержки производства (обращения) и, кроме того, образуют сумму прибыли, достаточную для нормального функционирования предприятия.

Экономическая сущность рентабельности может быть раскрыта только через характеристику системы показателей. Общий их смысл – определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала. Результат расчета показателей рентабельности представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет показателей рентабельности ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Значение показателя в %					Темп прироста 2015 года к 2014, %
	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	
Рентабельность активов	6,6	5,8	5,6	5,3	3,9	-1,4
Рентабельность собственного капитала	11,8	11,1	14,8	11,2	7,8	-3,4
Рентабельность продаж по чистой прибыли	15,2	11,6	12,4	10,1	7,6	-2,5

Показатель рентабельности активов показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы. Из проведенного анализа видно, что рентабельность активов компании имеет негативную тенденцию, а темп прироста 2015 года к 2014 году составил -1,4%. Снижение показателя говорит о снижении эффективности и прибыльности всего имущества предприятия. Уровень рентабельности активов снизился за счет уменьшения суммы чистой прибыли компании и увеличения общей величины активов.

Показатель рентабельности собственного капитала отражает величину прибыли, полученной организацией за анализируемый период, приходящийся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы. Рентабельность собственного капитала снизилась в 2015 году по сравнению с 2013 годом на

7%. Это связано с снижением прибыли, остающейся в распоряжении компании и увеличением собственных средств.

Рентабельность продаж равна отношению чистой прибыли к сумме полученной выручки и показывает, какую сумму прибыли получает компания с каждого рубля проданной продукции. На 2,51% показатель рентабельности продаж снизился в 2015 году и свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке, так как говорит о сокращении спроса на услуги компании.

В целом показатели рентабельности компании имеют негативную тенденцию, что свидетельствует о снижении эффективности хозяйственной деятельности.

Далее был проведен анализ финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком». Финансовая устойчивость означает способность компании функционировать, сохраняя равновесие своих активов и пассивов вне зависимости от внутренней и внешней среды. Хорошие показатели финансовой устойчивости - гарантия постоянной платежеспособности, инвестиционной привлекательности и допустимого уровня риска для собственников бизнеса. Результат анализа финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств, тыс. руб.

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
1.Источники собственных средств	276520847	294206654	237375440	262103554	279905763
2.Долгосрочные обязательства	100205869	162752287	213925964	167644532	161011129
3.Внеоборотные активы	444583364	496998535	422821615	477 090267	509443402
4.Наличие собственных источников формирования запасов и затрат	-168062517	-202791881	-185446175	-214986713	-229537639
5.Наличие собственных и долгосрочных заемных средств	-67856648	-40039594	28479789	-47342181	-68526510
6.Краткосрочные кредиты и займы	73705832	45999248	24088873	53 667700	60 789934

7.Общая величина источников формирования запасов	5849184	5959654	52568662	6325519	-7736576
8.Общая сумма запасов и затрат	4996066	4589138	4692739	3656156	3902071
Расчетные показатели					
Излишек или недостаток собственных источников	0	0	0	0	0
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников	0	0	1	0	0
Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат	1	1	1	1	0
Тип финансовой устойчивости	Неустойчивое	Неустойчивое	Нормальное	Неустойчивое	Кризисное

Из рассчитанных показателей видно, что за анализируемый период компания имела неустойчивую финансовую ситуацию. В 2015 году ПАО «Ростелеком» имеет недостаток собственных и заемных средств, а также недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат. Это означает, что компания находится в кризисном финансовом состоянии.

В таблице 4 представлены результаты расчетов показателей финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком».

Таблица 3 – Исходные данные для оценки финансовой устойчивости, тыс. руб.

Наименование статьи баланса	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
1.Источники собственных средств	276520847	294206654	237375440	262103554	279905763
2.Долгосрочные обязательства	100205869	162752287	213925964	167644532	161011129
3.Краткосрочные обязательства	112708915	106252134	83648779	119307790	128903603
4.Внеоборотные активы	444583364	496998535	422821615	477090267	509443402
5.Оборотные активы	44852267	66212540	112128568	71965609	60377093

6.Валюта баланса	489435631	563211075	534950183	549055876	569820495
7.Наличие собственных оборотных средств	-168062517	-202791881	-185446175	-214986713	-229537639

Таблица 4 – Показатели финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Коэффициент финансовой независимости	0,64	0,52	0,44	0,48	0,49
Коэффициент финансовой зависимости	0,44	0,48	0,57	0,52	0,51
Коэффициент финансового риска	0,78	0,91	1,25	1,09	1,04
Коэффициент финансовой устойчивости	0,77	0,81	0,84	0,78	0,77
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-3,74	-3,06	-1,65	-2,98	-3,8

Коэффициент финансовой независимости за анализируемый период, в целом, имеет негативную тенденцию, однако отмечается незначительный рост на 0,01 в 2015. Это может означать, что компания стала больше полагаться на собственные источники финансирования, но несмотря на это, данный показатель ниже нормы и говорит о том, что, реализовав имущество, сформированное из собственных источников, предприятие не сможет погасить обязательства

Коэффициент финансовой зависимости также не соответствует нормативному значению, хотя он также показал незначительное сокращение с 0,52 до 0,51.

Коэффициент финансового риска практически равен нормативному значению и составляет 1,04 в 2015 году. Снижение показателя свидетельствует об ослаблении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов, т. е. о повышении финансовой устойчивости.

Значение коэффициента финансовой устойчивости за анализируемый период полностью укладывается в нормативное значение, что свидетельствует о наличии средств, которые долгое время могут быть в обороте и приносить прибыль. Однако в будущем компании необходимо следить за значением

данного коэффициента, т.к. коэффициент показывает негативную тенденцию и приближается к низшей границе нормативного значения.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2015 году равен -3,8 и говорит о том, что объем собственных оборотных средств не достаточен у компании для финансирования текущей деятельности.

Проведем анализ ликвидности компании при помощи расчета коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, которые определяют возможности компании покрыть все ее финансовые обязательства за счет оборотных средств.

Коэффициент текущей ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам) и отражающий способность компании погасить текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Удовлетворительным считается значение большее или равное 2.

$$K_{\text{т.л.}} = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства} = 60\,377\,093 / 116\,944\,250 = 0,52$$

Коэффициент абсолютной ликвидности баланса показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Значение коэффициента признается достаточным, если оно составляет от 0,2 до 0,5.

$$K_{\text{аб.л.}} = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}) / \text{Текущие обязательства} = 10\,902\,612 / 116\,944\,250 = 0,093$$

Анализируя относительные показатели ликвидности ПАО «Ростелеком» можно сделать следующие выводы:

Коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормативного, и означает, что предприятие не способно удовлетворить требованиям кредиторов, если мобилизует все имеющиеся в ее распоряжении на данный момент активы. Поэтому компании необходимо повысить значение коэффициента за счет увеличения оборотных средств.

Коэффициент абсолютной ликвидности также не соответствует норме и является очень низким. Это свидетельствует о явной нехватке денежных средств компании для покрытия ее краткосрочных обязательств.

Далее будет проведен анализ доходов и расходов ПАО «Ростелеком». Основной целью деятельности коммерческой организации является получение прибыли. По итогам отчетного периода прибыль (убыток) предприятия формируется в результате получения доходов и осуществления расходов. Анализ доходов и расходов имеет большое значение в системе общей оценки деятельности компании. Это связано с тем, что доходы и расходы имеют непосредственное влияние на общий финансовый результат деятельности компании, который может иметь как положительный, так и отрицательный характер.

Для наглядности на рисунке 5 отражена динамика доходов компании с 2011 по 2015 год, из которой мы можем сделать следующие выводы:

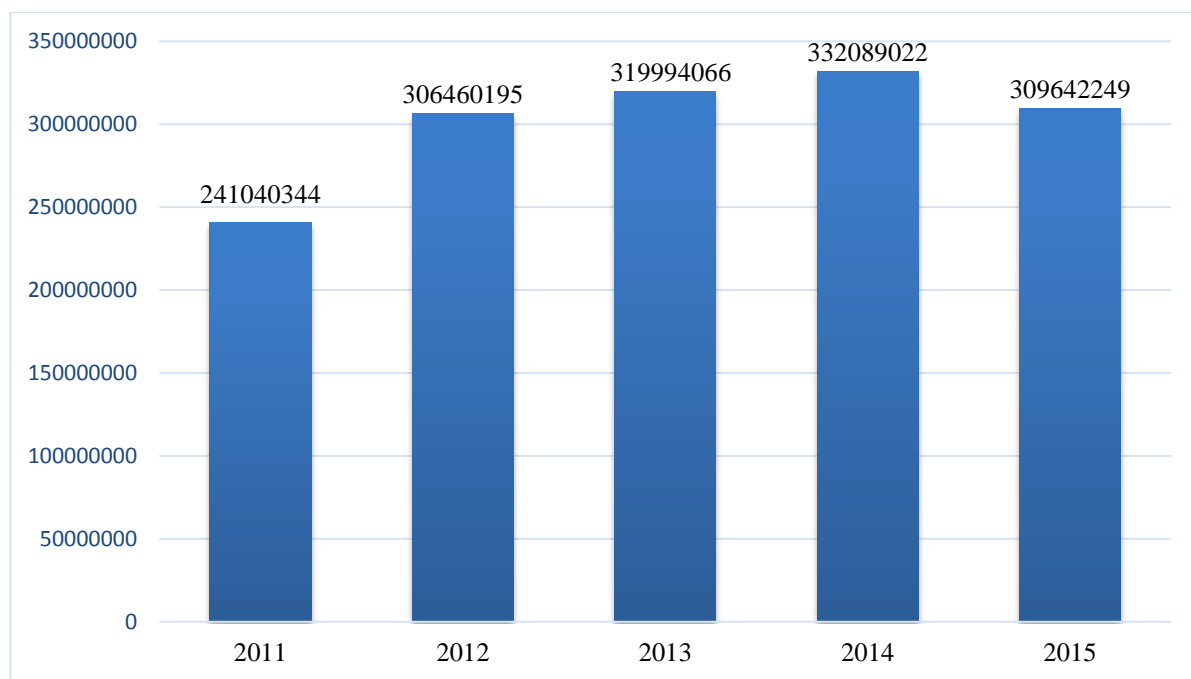


Рис. 5 – Динамика доходов ПАО "Ростелеком" с 2011 – 2015 гг., тыс. руб.

В целом доходы компании за анализируемый период имели положительную динамику, однако в 2015 году доходы снизились на 6,8% относительно 2014 года. В большей степени это связано со снижением выручки на 7035915 тыс. руб. и снижением доходов от участия в других

организациях на 95,7%. Тем не менее, в общей динамике снижения уровня доходов компании, положительный темп роста показали проценты к получению 51,1%.

На рисунке 6 отражена динамика расходов компании в период 2011 по 2015 год, из которой мы можем сделать следующие выводы:

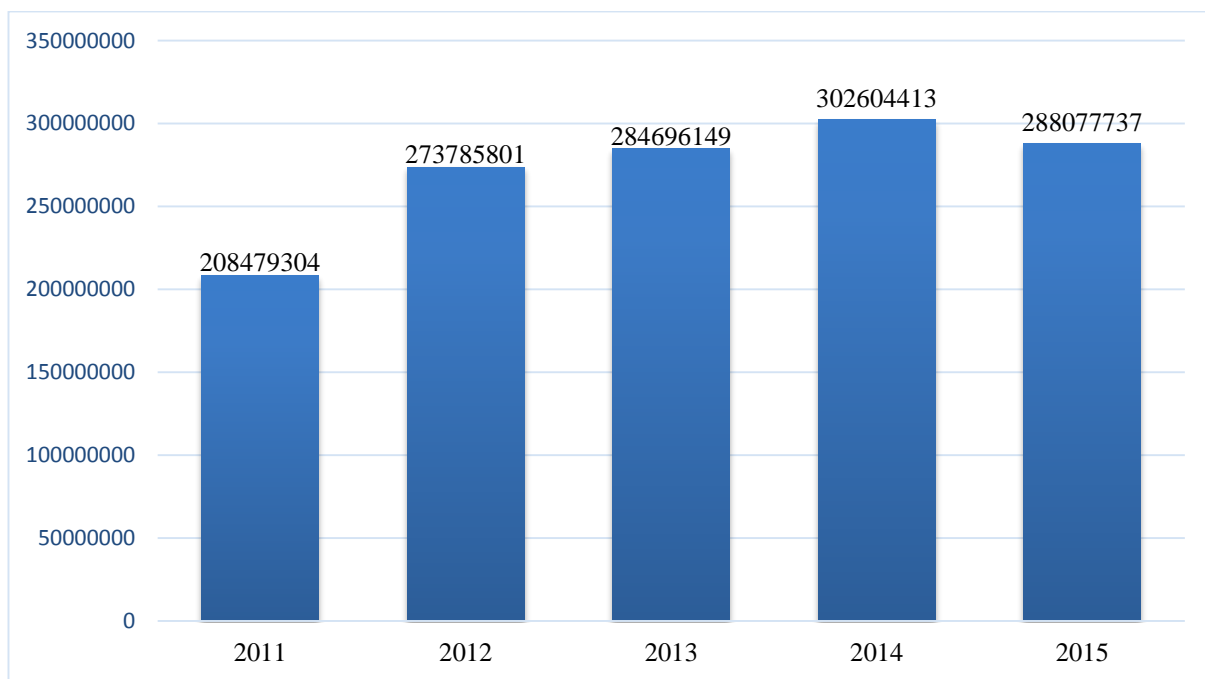


Рис. 6 – Динамика расходов ПАО "Ростелеком" с 2011 – 2015 гг., тыс. руб.

В период с 2011 года по 2014 год расходы ПАО «Ростелеком» стремительно росли, что отрицательно сказывалось на финансовых результатах компании. В 2015 году, уровень расходов компании снизился на 4.8% это снижение связано с уменьшением текущего налога на прибыль на 1749899 тыс. руб. и прочих расходов почти в 2 раза.

На рисунке 7 представлена динамика чистой прибыли ПАО "Ростелеком" с 2011 – 2015 гг., тыс. руб.

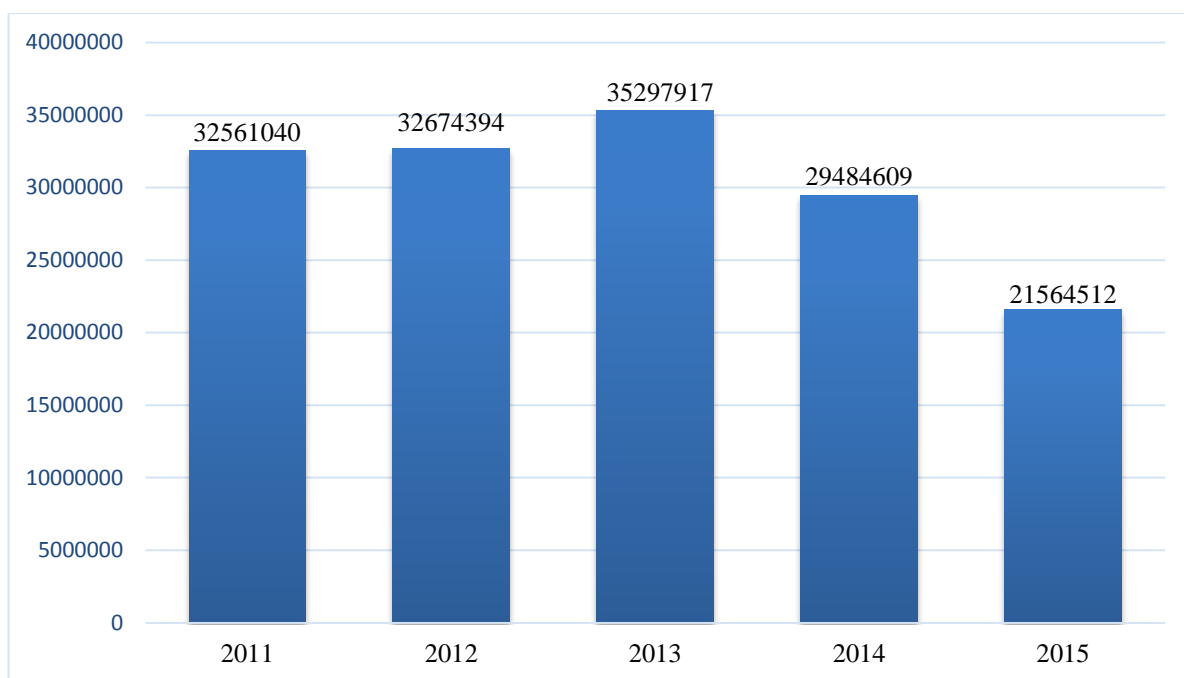


Рис. 7 – Динамика чистой прибыли ПАО "Ростелеком" с 2011 – 2015 гг., тыс. руб.

Из представленного рисунка видно, что чистая прибыль компании до 2013 года имела положительную тенденцию, однако с 2014 года уровень чистой прибыли стал снижаться. В 2015 году чистая прибыль ПАО «Ростелеком» составила 21564609 тыс. руб. и сократилась на 39% относительно 2013 года. Основной причиной этого сокращения является увеличение себестоимости продаж и снижение выручки компании.

Анализируя финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Ростелеком» стоит отметить нестабильную экономическую ситуацию в стране и вызванные ею риски, связанные с изменением курсов обмена иностранных валют и уровнем инфляции.

ПАО «Ростелеком» имеет часть доходов, расходов и обязательств, номинированных в иностранной валюте, в то время как основную часть операционной прибыли Компания получает в рублях. На конец 2015 года курс российского рубля значительно снизился по отношению к доллару США до 72,8827 руб./долл. США [18].

В будущем сохраняется вероятность дальнейшего колебания курса национальной валюты, вследствие этого затраты и обязательства ПАО



«Ростелеком» могут возрасти в рублевом выражении, что, в свою очередь, отрицательно отразится на рентабельности и результатах деятельности компании. Также, существенные колебания курса рубля могут привести к убыткам, связанным с переоценкой стоимости валютных активов и обязательств, что может негативно отразиться на финансовых результатах ПАО «Ростелеком». Однако, большая часть активов и обязательств выражена в рублях и влияние валютного риска не должно существенно отразиться на деятельности компании.

На достаточно высоком уровне сохраняется вероятность инфляционного риска.

По итогам 2015 года, инфляция составила 12,9 %, что на 1,5 процентных пункта выше значения за аналогичный период 2014 года и на 6,4 процентных пункта выше значения в 2013 году [19]. Поскольку часть расходов ПАО «Ростелеком» подвержена влиянию инфляции, то с повышением общего уровня цен, расходы Ростелекома в номинальном выражении могут увеличиться. При этом компания не может себе позволить повышать тарифы на предоставляемые услуги в объеме, достаточном для сохранения необходимой рентабельности основной деятельности, в связи с ростом конкуренции на рынке связи.

С целью снижения данного риска ПАО «Ростелеком» осуществляет размещение свободных денежных средств в доходные финансовые инструменты, расширяя доходную базу за счет быстрорастущих услуг: (фиксированная передача данных, платное интерактивное телевидение, облачные сервисы), а также осуществляет оптимизацию себестоимости оказываемых услуг.

Влиянию данного риска наиболее подвержены такие показатели финансовой отчетности ПАО «Ростелеком», как денежные средства в связи с их возможным обесценением, а также затраты на капитальные вложения и себестоимость в связи с их возможным увеличением в случае реализации риска.

В целом, исходя из анализа финансового состояния ПАО «Ростелеком» можно сказать, что финансовое положение компании в анализируемом периоде ухудшилось.

### **2.3 Анализ рынка телекоммуникаций в России и основные тенденции развития мирового телекоммуникационного рынка.**

На сегодняшний день телекоммуникации — это одна из самых стремительно развивающихся отраслей экономики, как в России, так и в мире. Технологический прогресс в целом и в беспроводных технологиях в частности, наряду с развитием Интернет-технологий привели к значительному росту телекоммуникационных и инфокоммуникационных отраслей экономики. В условиях современной глобализации именно эти отрасли обеспечивают международную конкурентоспособность, являясь частью высокотехнологичной сферы и обеспечивая ключевые факторы стабильного экономического роста страны.

На сегодняшний день на мировом рынке телекоммуникационных услуг выделяется несколько тенденций развития.

Во-первых, это либерализация отрасли. Эта тенденция наиболее заметна в промышленно развитых странах. Либерализация проявляется в снижении степени государственного регулирования деятельности операторов связи (прежде всего отмена контроля за тарифами) и в обеспечении свободной конкуренции между ними. Либерализация рынков позволяет свободно перемещать новые технологии и разработки. В результате, сегодня большинство крупных телекоммуникационных компаний являются транснациональными. Однако остаётся такой вид регулирования, как лицензирование деятельности операторов. Либерализация и свободная конкуренция рассматриваются экономистами как положительный стимул для развития рынка, так как операторы вынуждены постоянно совершенствовать и предлагать привлекательный пакет услуг по привлекательной цене [20].

Во-вторых, Конкуренция и высокие капитальные инвестиции привели к большому количеству слияний и поглощений в отрасли, что ведет в итоге к внутри рыночной консолидации компаний. Объединение позволяет достигать эффекта масштаба (снижения долгосрочных средних издержек), дает возможности объединить имеющиеся опыт, знания и технологии для увеличения доли рынка. Все чаще приходится слышать, что операторы связи функционируют в так называемых «бизнес-экосистемах», в которые входят производители оборудования, системные интеграторы, поставщики цифровых услуг и небольшие инновационные компании-стартапы [21]. Примером крупнейшего слияния может быть «France Telecom» (Франция), «Sprint Communications» (США) и «Deutsche Telekom» (Германия), которые создали международное совместное предприятие в телекоммуникационной отрасли — компанию «Global One», которая сейчас имеет собственные филиалы в разных странах мира, в том числе и в России. Создание совместного «T2 РТК холдинга» компаниями ПАО «Ростелеком» (Россия) и Tele2 Россия (Швеция).

В-третьих, изменение технологических приоритетов компаний в сторону применения облачных технологий. Облачные технологии – это удобная среда для хранения и обработки информации, объединяющая в себе аппаратные средства, лицензионное программное обеспечение, каналы связи, а также техническую поддержку пользователей. Работа в «облаках» направлена на снижение расходов и повышение эффективности работы предприятий. Особенностью облачных технологий является не привязанность к аппаратной платформе и географической территории, а возможность масштабируемости. Клиент может работать с облачными сервисами с любой точки планеты и с любого устройства, имеющего доступ в интернет, а также оперативно реагировать на изменяющиеся бизнес-задачи предприятия и потребности рынка [23]. С географической точки зрения крупнейшим региональным рынком публичных облачных услуг является США, за ними следует Западная Европа и Азиатско-Тихоокеанский регион. Объем мирового рынка публичных облачных услуг в 2015 г. составил 175 млрд долл. США, в будущем, согласно прогнозу

экспертов исследовательской компании Gartner, объем рынка вырастет на 16,5% и достигнет \$204 млрд [24].

Также на сегодняшний день мировой рынок телекоммуникационных услуг переживает стадию трансформации – операторы пересматривают портфель предоставляемых услуг, регулярно обновляя его, создают более гибкие тарифные планы. Вызвано это, в первую очередь, растущим числом абонентов. На рисунке 8 представлена динамика количества абонентов сотовой связи, пользователей интернета и фиксированной телефонной связи в мире с 2001 по 2015 год.

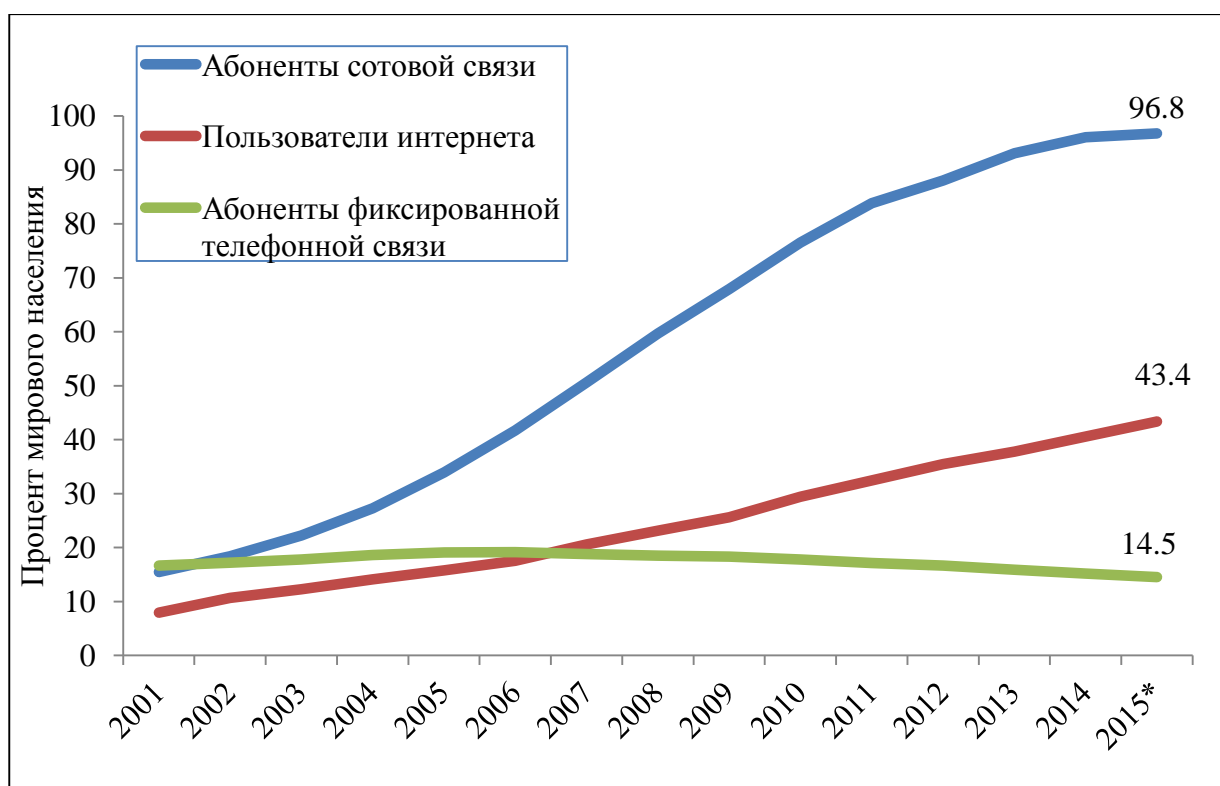


Рис.8 - Динамика количества абонентов сотовой связи, пользователей интернета и фиксированной телефонной связи в мире, % мир. населения [31]

В настоящее время в мире насчитывается 3,2 миллиарда пользователей интернета (всё население Земли составляет 7,2 миллиарда человек) из них 2 миллиарда проживают в развивающихся странах. В период с 2001 по 2015 год удельный вес пользователей интернета увеличился почти в семь раз – с 6,5 до 43 процентов мирового населения.

К 2020 году прогнозируется рост мировой абонентской базы на 1 млрд человек наряду с увеличением всемирного покрытия с 50% до 60% [22]. Стремление операторов связи увеличить долю рынка ведет к необходимости расширения покрытия сетей, повышения скорости передачи данных, что возможно за счет увеличения капитальных затрат. Согласно прогнозам, через 5 лет мировой объем капитальных инвестиций операторов связи достигнет отметки в 250 млрд долл. США, в 2014 г. этот показатель составил 229 млрд долл. США [20].

Российский рынок телекоммуникаций успешно развивается. В его развитии прослеживаются все основные тенденции развития мирового рынка телекоммуникаций: широкое применение новых технологий; либерализация рынков; новые подходы к тарифной политике; интегрированная система услуг в области стационарной и мобильной связи. Однако, основной задачей отрасли, несмотря на успешное развитие в течение последних 10 лет, по-прежнему является преодоление технологического и инфраструктурного отставания, а также формирование полноценно конкурентного рынка и ослабление влияния государственного регулирования.

Сегментами отрасли телекоммуникаций являются: сотовая связь, фиксированная связь, мобильный интернет, услуги широкополосного доступа, мобильные платежи, ритейл, цифровое телевидение, спутниковые системы связи.

По данным Министерства связи и массовых коммуникаций России, общий объем рынка телекоммуникационных услуг в 2015 году составил 1668 млрд. руб. и вырос за год всего на 1,3 % [25]. Динамика объема российского рынка телекоммуникационных услуг в 2011 – 2015 гг. представлена на рисунке 9.

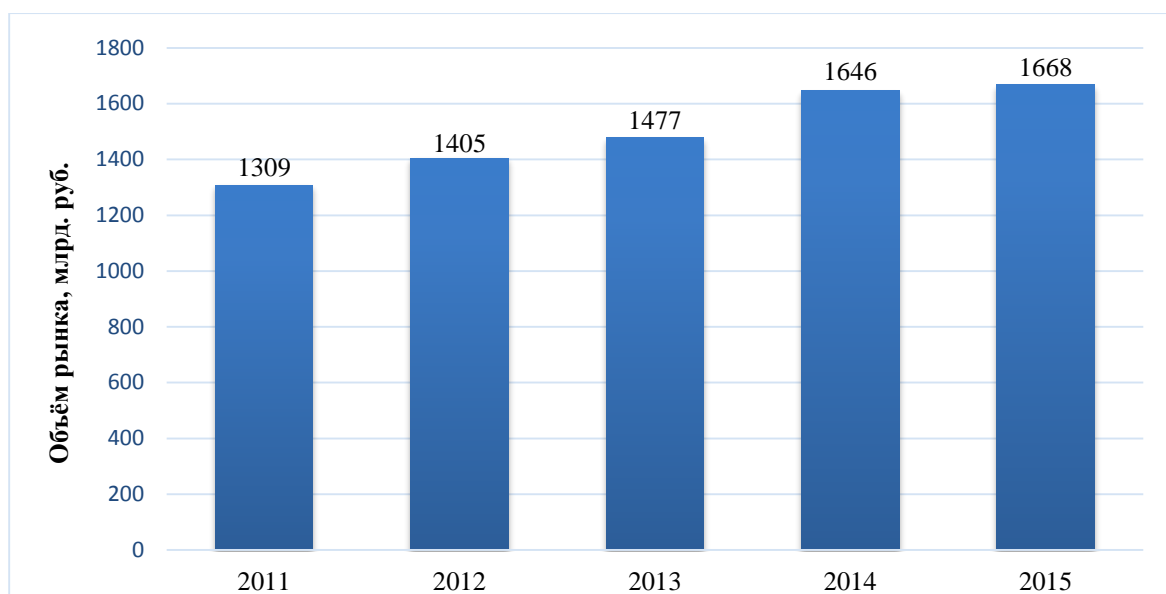


Рис.9– Динамика объёма российского рынка телекоммуникационных услуг в 2011 – 2015 гг., млрд. руб.

Считается, что рынок телекоммуникаций достиг своей зрелости, и в ближайшее время больше не будет показывать таких высоких темпов роста. Компании будут больше работать в направлении оптимизации собственной деятельности, поиске новых источников дохода среди своей абонентской базы и способов снижения оттока абонентов.

Основной причиной замедления роста рынка является исчерпание источников экстенсивного роста во всех крупнейших сегментах, традиционно являвшихся драйверами рынка. Динамика роста рынка телекоммуникаций с 2014 по 2015 год по сегментам представлена на рисунке 10.

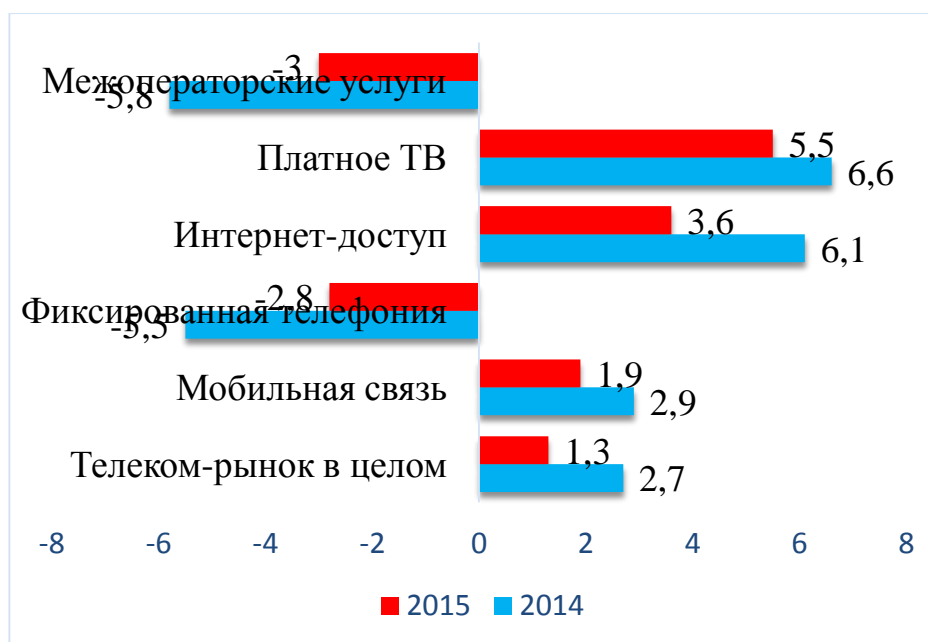


Рис. 10 - Динамика роста рынка телекоммуникаций с 2014 по 2015 год

Количество абонентов фиксированной связи стремительно сокращается, на 800-1 млн человек в год, что отрицательно сказывается на доходах телекоммуникационных компаниях.

Несмотря на снижение темпов роста по сравнению с 2014 годом. Основными драйверами роста отрасли являются мобильный интернет, платное ТВ и широкополосный доступ в интернет.

Сегмент мобильной связи, формирующий свыше половины доходов отрасли, впервые за многие годы демонстрирует падение, по сравнению с 2014 годом темп роста снизился на 1% и на 4% по сравнению с 2013. Российский рынок мобильной связи уже фактически достиг насыщения, проникновение сотовой связи составляет 176,3%. Одной из причин этого является то, что люди, стремясь снизить расходы на сотовую связь, часто пользуются услугами разных мобильных операторов связи и приобретают сразу несколько SIM-карт. Каждая из "симок" считается за отдельного абонента. Таким образом, фактический показатель проникновения сотовой связи в стране гораздо ниже. Предполагается, что в России реальное соотношение к концу 2015 года составляет около 70% [30]. Основным положительный эффект в будущем

периоде ожидается от расширения географии мобильных сетей 3 и 4 поколения и соответствующий рост потребления услуг мобильного интернета и пакетных предложений.

Продолжается снижение темпов роста и в сегменте широкополосного доступа в интернет. Если раньше операторы могли заниматься подключением все новых и новых населенных пунктов, жители которых раньше не имели доступа в сеть, то теперь проникновение интернета уже достигло высокого уровня, 63%. Рынок насыщен не только в крупных, но и в большинстве средних городов. За год число частных пользователей выросло лишь на 3%.

В сегменте платного ТВ проникновение на конец 2015 года еще выше – 71%. Рост числа пользователей составил 5,5%, в то время как годом ранее он составил почти 7%. Однако в доходах рынок вырос за год на 21%. Столь значительный рост был связан с тем, что в начале года большинство операторов, чтобы компенсировать растущие расходы на закупку контента, подключение и обслуживание абонентов, вынуждены были пойти на повышение тарифов [26].

Также причинами такого несущественного роста рынка стала общая экономическая ситуация в стране. В следствие девальвации национальной валюты, существенно увеличились затраты компаний на поддержание инфраструктуры, так как в телекоммуникационной отрасли, как нигде, сильна зависимость от иностранных технологий — главным образом оборудования, которое продается производителями за доллары.

Телекоммуникационный рынок в России является олигопольным. На рынке участвует так называемая «большая четверка» которая занимает 80% от общего объема рынка, остальные 20% занимают мелкие региональные операторы. В большую четверку входят, такие компании как ПАО «МТС», ПАО «Ростелеком», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом». Основные результаты деятельности операторов за 2015 г. представлены в таблице 5.



Таблица 5 - Основные результаты деятельности операторов за 2015 г.

Место по выручке	Оператор	Преимущественная бизнес-модель	Общая выручка в 2015 году, млрд. руб.	Изменение в % к 2014 году	Число абонентов по преимущественному бизнесу, млн. чел.
1	МТС	Сотовая связь	391,2	4,4%	77,3
2	Мегафон	Сотовая связь	308,4	-0,8%	74,8
3	Ростелеком	Интернет-провайдинг, фиксированная телефонная связь	283,2	-1,4%	11,9 (21,7)
4	ВымпелКом	Сотовая связь	278,4	-3,2%	59,8

На основе публично раскрытой операторами связи отчетности за 2015 год, МТС является крупнейшим среди операторов связи России по таким показателям как выручка и количество абонентов [27].

Компания ПАО «МТС» является единственным оператором из «большой четверки», которая показала положительную динамику роста выручки. ПАО «МегаФон», ПАО «Ростелеком» и ПАО «ВымпелКом» по итогам года продемонстрировали по данному показателю отрицательную динамику. Больше всего упала выручка у компании ПАО «ВымпелКом» (на 3,2%). [28-29].

## **Глава 3 Разработка рекомендаций по построению клиентоориентированного подхода к управлению ПАО «Ростелеком»**

### **3.1 Инструменты управления взаимоотношения с клиентами в ПАО «Ростелеком»**

ПАО «Ростелеком» является крупнейшей телекоммуникационной компанией в России, присутствующей во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающей миллионы домохозяйств в России.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 11,9 млн., а платного ТВ «Ростелекома» – более 8,8 млн. пользователей. Количество абонентов местной телефонной связи составляет 21,7 млн. абонентов. Абонентская база мобильной связи Компании составляет более 13 миллионов человек.

Основными клиентами ПАО «Ростелеком» являются:

1. Частные клиенты
2. Организации малого бизнеса
3. Организации крупного бизнеса
4. Государственный сектор
5. Другие операторы

Для построения взаимовыгодных отношений с клиентами ПАО «Ростелеком» предусматривает внедрение специальных тарифных планов и комплексных услуг для частных клиентов компании. Кроме того, большое значение компания придает доступности, качеству и надежности предоставляемых услуг.

ПАО «Ростелеком» постоянно работает над повышением качества работы. В целях предотвращения перегрузок сети передачи данных «Ростелеком» регулярно занимается мониторингом качества связи и расширением пропускной способности сетей. Услуги «Ростелекома» регулярно проходят сертификацию в соответствии с российскими и международными стандартами. В целях повышения качества обслуживания «Ростелеком»

активно развивает дистанционные каналы взаимодействия с клиентами. Компания регулярно проводит оценку уровня удовлетворенности клиентов, результаты которой учитываются при развитии существующих и создании новых услуг [13].

ПАО «Ростелеком» традиционно выступает партнёром государства в телекоммуникационной сфере. Компания осуществляет технологическое сопровождение крупных мероприятий федерального значения и внедряет передовые технологии в работу государственных организаций, так как компания обладает уникальным опытом и возможностями для реализации масштабных проектов, требующих создания и управления сложными инфраструктурными решениями. Крупнейшими проектами являются:

- *Проект универсальные услуги связи и устранение цифрового неравенства.* Универсальные услуги связи – это широко распространенный в мире механизм обеспечения повсеместной доступности для всех граждан страны минимального набора услуг связи. В ФЗ «О связи» указаны порядок определения оператора универсального обслуживания и перечень универсальных услуг связи. Согласно Распоряжению Правительства РФ №437 от 26.03.14 года на ПАО «Ростелеком», возложены обязанности по оказанию универсальных услуг связи, так как компания является единственным оператором, занимающим существенное положение в сети связи общего пользования на территории РФ. Таким образом, ПАО «Ростелеком» как единый оператор универсального обслуживания на всей территории Российской Федерации обеспечивает функционирование: 148 тыс. универсальных таксофонов, по условиям оказания универсальных услуг любой гражданин России должен иметь пеший доступ к таксофону (не более 1 часа в пути); 21 тыс. пунктов коллективного доступа в интернет, организованных во всех населенных пунктах страны с численностью населения более 500 человек; 13,6 тыс. населенных пунктов (с численностью населения от 250 до 500 человек, в которых установлен таксофон) будут до конца 2018 года обеспечены точками доступа в интернет со скоростью передачи данных не менее 10 Мбит/с, всего

планируется проложить около 200 тыс. км волоконно-оптических линий связи – проект устранения цифрового неравенства[14].

- *Электронное правительство.* Основной задачей данного проекта является повышение эффективности работы государственных органов. Проект электронное правительство призван обеспечить права граждан и организаций на доступ к государственным услугам, в том числе, для получения информации о структуре и функциях органов власти и государственных учреждений. В настоящее время в рамках данного проекта созданы и действуют каналы электронного доступа к государственным и муниципальным услугам (Единый портал государственных и муниципальных услуг, официальные веб-сайты и порталы органов государственной власти и местного самоуправления, мобильные приложения), государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах, позволяющая физическим и юридическим лицам получать информацию о своих обязательствах перед бюджетом, а также федеральный реестр государственных и муниципальных услуг, который включает сведения обо всех государственных услугах[15].

- *Смотри. ЕГЭ.* «Ростелеком» занимается реализацией проекта видеонаблюдения по всей стране за ЕГЭ, который позволяет совершенствовать процедуру единого государственного экзамена: благодаря видеонаблюдению процедура государственной аттестации в стране стала более прозрачной и обеспечила равные условия для всех участников.

Также компания сотрудничает с государством и по другим инновационным проектам в области облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

Приоритетным направлением ПАО «Ростелекома» является выстраивание эффективных взаимоотношений с клиентами на основе лучших практик.

Так, в 2015 году «Ростелеком» подписал соглашение с компанией Amdocs, ведущим американским разработчиком системы для биллинга и системы управления взаимоотношениями с клиентами, а также системы операционной поддержки, о внедрении модернизированной системы Amdocs

CRM. Данное соглашение будет стимулировать развитие новых высокотехнологичных и инновационных программных продуктов, проводить работу в рамках направления развития и эксплуатации систем поддержки бизнеса, в частности, систем взаимоотношения с розничными и корпоративными клиентами, создание системы самообслуживания и управления взаимоотношениями с дилерами, а также решения задач организационной трансформации и повышения уровня экспертизы сотрудников «Ростелекома». Результатом проекта по внедрению систем Amdocs станет централизованная система управления абонентами, которая позволит улучшить уровень обслуживания абонентов вне зависимости от региона или сферы деятельности, сократив при этом общую стоимость владения [12].

Также, для развития системы взаимодействия с клиентами компания ПАО «Ростелеком» использует «1С: CRM КОРП». «1С: CRM КОРП» — это аналитическая CRM-система для компаний крупного бизнеса. Основными инструментами управления отношениями с клиентами в рамках данной CRM-системы являются:

- 1) Управление клиентской базой. Сбор всех данных о клиентах в единую клиентскую базу компании, подробная характеристика о каждом клиенте и контактном лице, расширенная аналитика по клиенту, динамика изменения состояния отношений с клиентами;

- 2) Управление контактами с клиентами. Учет истории контактов с клиентами, регистрация потребности клиентов, диспетчеризация контактов клиентов в режиме реального времени, оперативная передача информации между отделами, планирование контактов, шаблоны типовых контактов с клиентами;

- 3) Управление рабочим временем. Планирование и контроль действий (встречи, звонки, внутренние мероприятия), координация работы во времени (просмотр и анализ календарей нескольких пользователей, с возможностью планирования совместных встреч), система напоминаний и выдачи заданий,

контроль загруженности сотрудников подразделений с возможностью распределения/перераспределения загрузки между ними;

4) Управление бизнес-процессами. Подсистема проектирования, публикации и анализа эффективности бизнес-процессов. Готовые бизнес-процессы по работе с клиентами и возможность создания новых, создание регламента работы с клиентами и шаблонов типовых действий, по продаже, сервисному обслуживанию, работы с рекламациями;

5) Управление продажами. Управление стадиями и этапами продажи на основе бизнес-процессов, создание типовых шаблонов действий по продаже, механизм автоматической подготовки коммерческих предложений и договоров, механизм оперативного управления и анализа цикла продаж — «воронка продаж».

6) Управление маркетингом. Выделение статических и динамических сегментов клиентов; управление маркетинговыми кампаниями: планирование и бюджетирование, согласование, проведение и анализ эффективности маркетинговых кампаний; анкетирование клиентов и партнеров, телемаркетинг, анализ и оптимизация предложения (продуктов и услуг); персонифицированные электронные (e-mail, SMS, факс) рассылки и мониторинг активности конкурентов;

7) Сервисное и гарантийное обслуживание. Учет товаров, находящихся на обслуживании: по серийным номерам, срокам и типам обслуживания. Управление сервисными обращениями и заказами клиентов на основе автоматизированных бизнес-процессов.

8) Управление знаниями. База знаний по продажам, товарам, конкурентам, сервису доступна непосредственно в CRM-системе; структурирование информации, полнотекстовый поиск, по ключевым словам, быстрый доступ к информации с возможностью немедленной пересылки ее клиенту удобным для него способом (e-mail, SMS, факс).

9) Облегчение выполнения рутинных операций. Интеграция с электронной почтой, легкая подготовка отчетов, помощник ввода новых

клиентов, автоматическое заполнение коммерческих предложений и договоров на основе информации системы, поиск двойников клиентов, групповая обработка клиентов, передача документов и сделок на другого менеджера, фильтры.

10) Аналитические отчеты. Многофакторный анализ контактов и продаж, анализ состояния работы с клиентами, рейтинг работы менеджеров по всем аспектам деятельности, расширенный анализ клиентской базы, анализ эффективности возврата инвестиций в маркетинг, постадийный анализ бизнес-процессов и т.д.

11) Интеграция с другими системами. Система имеет широкие возможности взаимодействия с другими приложениями и обеспечивает:

- двухсторонний обмен данными с программой Microsoft Outlook (электронная почта, задачи, календари, контакты);
- интеграцию с Microsoft Office или OpenOffice для подготовки печатных форм договоров, коммерческих предложений или других типовых документов;
- интеграцию с офисной телефонией, факсом и электронной почтой;
- двухсторонний обмен данными с учетными системами: «1С: Бухгалтерия 8», «1С: Бухгалтерия 7.7», «1С: Упрощенная система налогообложения».

Данная CRM-технология позволила эффективно организовать совместную работу всех подразделений «МЦ НТТ Ростелеком», включая: отдел закупок; отдел продаж; служба телемаркетинга; сервисный центр; линия консультаций («горячая линия»); служба маркетинга и PR; служба качества; секретариат (диспетчерский отдел); администрация; производство (в части управления бизнес-процессами) [16].

Также одним из инструментов управления взаимоотношения с клиентами в ПАО «Ростелеком» можно назвать социальную ответственность. Руководство компании убеждено, что успешная компания не может работать изолированно от общества и ее вклад не может ограничиваться только экономической

составляющей. Руководствуясь интересами людей, проживающих в регионах присутствия, ПАО «Ростелеком» ежегодно реализует общественно значимые программы и проекты, стремясь повышать их уровень и качество.

Компания выделила 6 основных направлений программ социальной ответственности:

- *Образование.* В рамках данного направления компания акцентирует свое внимание на развитие системы технического образования, поддержку профильных учреждений высшего и среднего специального образования, а также преодоления цифрового неравенства.
- *Благотворительность.* Компания реализует совместные проекты с благотворительными фондами по оснащению детских лечебных и реабилитационных учреждений, оказывает помощь детским домам и лечебным центрам, ветеранским организациям, ветеранам войн и ветеранам отрасли связи.
- *Культура.* ПАО «Ростелеком» оказывает содействие сохранению и развитию крупнейших культурных центров, театров и музеев в регионах своего присутствия, имеющих федеральное значение, а также развивает собственные музеи связи.
- *Спорт.* Компания осуществляет поддержку спортивных федераций и национальных команд, содействует развитию и пропаганде массовых видов спорта среди населения.
- *Ростелеком. ДЕТИ.* Компания развивает сегмент безопасного детского и подросткового пользования сети Интернет, создает качественные, профильные Интернет-проекты для детской и подростковой аудитории.
- *Забота об экологии.* «Ростелеком» стремится минимизировать своё воздействие на окружающую среду путем снижения потребления энергии, использования альтернативных источников энергии, экономии ресурсов, экологической сознательности и благоустройства территорий [17].

Кроме того, компания не забывает и о своем внутреннем клиенте, то есть о персонале. ПАО «Ростелеком» предлагает сотрудникам справедливую оплату



труда, дополнительные меры социальной защиты, безопасные условия труда, возможности для профессионального и личностного роста, комфортную рабочую атмосферу.

### **3.2 Анализ мирового опыта операторов связи по повышению уровня лояльности клиентов**

Анализируя опыт международных телекоммуникационных компаний, следует сразу отметить колоссальные различия программ лояльности, действующих за рубежом и в России. Отечественные компании в большинстве случаев стремятся чем-то удивлять своих клиентов, западный рынок от этого всё больше отказывается. Для европейского рынка характерны 2 важных отличия:

- *Долгосрочность своей стратегии.* Основная ставка западных компаний делается на долгосрочное развитие, а отечественные бренды ориентированы на скорую отдачу. Зарубежные бренды, чтобы вызвать доверие у российских покупателей, предлагают программы лояльности, которые в своей стране не практиковали бы. Ведь российского покупателя следует особо настраивать на длительное сотрудничество – в Европе такие деловые отношения считаются нормой.

- *Пресыщенность потребителей.* Российским покупателям различные льготы и бонусы пока еще не приелись. Поэтому они действуют эффективнее по сравнению с Западом, где ни одна программа лояльности для клиентов не может добиться прежнего ажиотажа. Ведь в Европе уже более пресыщенные покупатели, им часто гораздо важнее оставаться независимыми от определенного бренда, чем рассчитывать на бонусы. Следовательно, программы лояльности ограничиваются достаточно слабой отдачей, порой расходы на них оказываются вовсе бесполезными[32].

Рассмотрим опыт построения взаимоотношений с клиентами трех крупнейших телекоммуникационных компаний в мире.

Телекоммуникационная компания Virgin Media. Британская компания, которая предоставляет услуги фиксированной и мобильной связи, телевидения и широкополосного доступа в Интернет для частных и корпоративных потребителей. Компания была образована в марте 2006 года в результате слияния NTL и Telewest. Компания владеет и управляет своей собственной оптоволоконной сетью. По данным за 2014 год общее количество подписчиков Virgin Media составляет 4,8 млн, из них к 4,2 млн пользуются услугой доступа к сети интернет, 4,1 млн фиксированной телефонией; в то же время показатели по услуге кабельного телевидения самые скромные, но все равно внушительные — 3,79 млн; мобильной связью, предоставляемой оператором, пользовались всего 3 млн абонентов.

Для управления взаимоотношениями с клиентами и повышения уровня лояльности Virgin Media использует инструмент ценообразования и делает акцент на предоставлении пакетных услуг. Цены на услуги Virgin Media довольно либеральные. Например, стартовый пакет, включающий телевидение (130 каналов + 11HD + 7 каналов Sky + 70 on the go), интернет на скорости 50 Мбит/с, а также городскую телефонию, стоит всего £ 15 за первый год пользования. В последующем стоимость базового пакета будет составлять £9,99. Интересным является тот факт, что без фиксированной телефонии тот же самый пакет стоит дороже — £22,50 в течение первого года. Самый же дешевый тариф моно-телевидения предполагает всего 70 каналов + 10HD за £20 в месяц. Та же история и с интернетом. Моно-интернет на скорости 50 Мбит/с обходится в £30,25, в то время как в комплекте с телефонией та же скорость стоит £5,99. Максимальный пакет triple-play предложений будет стоить £34,99. Это довольно скромная цена, если учитывать доходы среднестатистического британца [34].

Таким образом предоставляя пакетные услуги с последующим снижением стоимости Virgin Media повышает уровень лояльности своих клиентов и обеспечивает сотрудничество с ними на долгое время.

Проанализируем опыт американской телекоммуникационной компании Verizon Communications Inc. Компания осуществляет широкий спектр услуг по двум основным направлениям:

- Беспроводная связь - подразделение Cellco Partnership предоставляет услуги под названием Verizon Wireless. Сеть четвертого поколения 4GLTE доступна 98 % населения США, также работает и сеть 3G-CDMA, количество абонентов на конец 2014 года составило 108,2 млн.

- Проводная связь - объединяет несколько дочерних компаний, предоставляющих населению США услуги фиксированной связи, доступа в интернет и телевидения по коаксиальным и волоконно-оптическим кабелям. Значительную роль играет подразделение Global Enterprise, обслуживающее средние и крупные компании (как американские, так и транснациональные), а также подразделение Global Wholesale, предоставляющее сети Verizon Communications другим телекоммуникационным компаниям.

Компания Verizon Communications Inc. использует более индивидуальный подход в построении взаимоотношений с клиентами, в частности предоставляя услуги телевидения, компания разделяет каналы на следующие тематики:

- Базовый, включающий основные каналы, транслирующих местные каналы, новости и развлекательные программы;

- Пакет на заказ, составляется с учетом предпочтений клиента, могут подключаться спортивные, познавательные и музыкальные каналы, каналы с кинофильмами и о хобби. Также подключая данный пакет, клиент может выбрать конкретные каналы, которые будут транслироваться, чтобы не переплачивать за каналы, которые не смотришь;

- Пакет каналов на испанском языке, а также на 25 других языках, включая русский. Наличие такого пакета обусловлено тем, что на территории США проживает большое количество испаноговорящих людей.

Также подключая полный пакет телевидения, клиент сможет записывать и сохранять любимые телевизионные программы, фильмы и спортивные события в библиотеку Fios Quantum TV. Кроме того, клиент сможет ставить на

паузу и перематывать телепередачи в прямом эфире. Все оборудование для использования услуг компания предоставляет бесплатно [35].

Далее изучим опыт испанской телекоммуникационной компании Telefonica S.A. Действуя главным образом на рынках Испании и Латинской Америки, компания является одной из крупнейших компаний сектора традиционной и мобильной сотовой связи в мире, занимает четвертое место в мире по размеру клиентской базы. Общее количество абонентов компании составило в 2015 году 322 млн, из них 247 млн — пользователи мобильной связи, 39,5 млн — стационарной связи, 21 млн — интернет-услуг, 8 млн — платного телевидения.

Лояльность своих клиентов Telefonica S.A. поддерживает за счет предоставления качественных услуг, проведения акций и скидок. У компании существует программа Hi-Light Club, которая дает возможность почувствовать себя привилегированным клиентом Telefonica благодаря специальным услугам, доступным всем участникам программы - владельцам карт Hi-Light Club. Это самое быстрое и качественное обслуживание, эксклюзивные услуги от Telefonica и партнеров. Членом Hi-Light Club может стать любой, если его номер зарегистрирован на частное лицо, и расходы на сотовую связь в течение последних 3-х месяцев были не ниже 45\$ за каждый месяц. При соблюдении этих требований новому члену Клуба доставляется карта члена Hi-Light Club. При соблюдении условий участия (ежемесячных расходах на сотовую связь не менее 1 300 руб./45\$) срок действия клубной карты продлевается еще на один год.

Также, Telefonica активно использует систему бонусов Yomvi. В рамках данной программы все частные абоненты, использующие как кредитные, так и предоплаченные тарифные планы, накопив определенное количество баллов, могут получать вознаграждения - от пакета бесплатных SMS до месяца бесплатной местной связи, причем размер бонусных начислений зависит от количества средств, потраченных на услуги связи [36].

Стоит отметить, что идея создания бонусных программ возникла за рубежом. В связи с острой конкуренцией практически во всех сферах бизнеса компании искали возможность выделиться и привлечь к себе клиентов. Для этого они стали объединяться в коалиционные программы, поощряя своих постоянных клиентов очками, милями, пойнтами и т.д. Наиболее известные из зарубежных коалиционных программ - это iDine, Air Miles Canada, PayBack, Nectar, куда собирается вступить компания Ford и другие.

Результаты использования всех этих методов повышения уровня лояльности клиентов к компаниям имеют положительное значение. У большинства компаний снизился уровень оттока клиентов и увеличилось количество новых.

### **3.3 Рекомендации по построению клиентоориентированного подхода в компании ПАО «Ростелеком»**

Проанализировав опыт зарубежных компаний, представленный в разделе 3.2, мы предлагаем рекомендации для компании ПАО «Ростелеком» по построению клиентоориентированного подхода и повышению уровня лояльности клиентов в следующих направлениях:

1) *Качество.* Для повышения качества связи компании следует увеличить объемы строительства высокоскоростных оптических сетей доступа, в пользу которых отказались крупнейшие зарубежные компании от старой технологии DSL-подключений. Наличие большой площади покрытия оптическими сетями способно проводить подключение всех видов предоставляемых компанией услуг, а также подключение отдаленных местностей, станет одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность компании, т.к. ни у одной компании конкурента нет таких возможностей, это несомненно приведет к повышению прибыли.

Оптика до дома – это надежная основа для бизнеса компании, причем в долгосрочной перспективе, т.к. она позволяет увеличивать пропускную способность и скорость передачи данных до клиента, недостижимой для других

систем связи, вслед за ростом спроса. Кроме того, в дальнейшем на нее можно "навешивать" дополнительные сервисы, в первую очередь, IP-телевидение и видеоконтент, что способствует увеличению выручки компании.

Также оптическое волокно, обладает информационной безопасностью, т.к. информация передаётся «из точки в точку» и подслушать или изменить её можно только путём физического вмешательства в линию передачи. Данная опция сделает ПАО «Ростелеком» более привлекательным для клиентов государственного сектора и организаций малого и крупного бизнеса, где безопасности и конфиденциальности уделяется большое значение.

За прошедшие годы компания существенно нарастила технологический потенциал и способна сегодня предоставлять своим абонентам существенно более высокие скорости доступа в интернет, за прежние деньги, тем самым это поможет избежать перебоев в предоставлении услуг связи и поддержать лояльность клиентов, пользующихся услугами компании на протяжении длительного времени.

Компанию нередко критикуют за качество обслуживания компанию и зачастую – справедливо. Поэтому очень важно уделить внимание этому процессу. Здесь значимо все: и работа инсталлятора (монтера, который подключает домашние услуги связи), и работа контакт-центров, и дистанционные виды обслуживания. Компании, которые идут по пути совершенствования своего сервиса, получают несомненное конкурентное преимущество над теми, кто в этом отстает. Чтобы добиться этого преимущества для ПАО «Ростелеком», мы рекомендуем:

- Сократить время установки, в идеале если услуги связи будут проводится в день обращения;
- Снизить время ожидания ответа оператора;
- Повысить скорость решения проблем клиентов;
- Провести обучение среди персонала контакт-центров, способам осуществления рабочих задач, а также способам реагирования на типичные и нетипичные ситуации в процессе работы;

- Внедрить единую автоматическую систему контроля качества обслуживания в точках продаж ПАО «Ростелеком». Главная задача системы - контроль за выполнением единых федеральных стандартов качества работы с клиентами. Система обеспечит запись диалогов специалистов с клиентами, получение оперативной информации о процессе обслуживания, будет производить сбор и обработку статистическо-аналитических данных. Система позволит не только контролировать работу специалистов розничных продаж, но и станет важным инструментом для определения перспектив развития компании в целом и персонала в частности, поскольку будет собирать и обрабатывать большой массив данных, что позволит сделать розничную сеть более эффективной.

Постоянное улучшение клиентского сервиса, должно способствовать росту удовлетворенности клиентов и, соответственно, постепенному снижению прямых и косвенных затрат на их обслуживание.

2) *Ассортимент предоставляемых услуг.* В ПАО «Ростелеком» достаточно широкий ассортимент услуг, поэтому компании следует перенять опыт зарубежных операторов связи и сделать акцент на предоставление пакетных услуг. Компания уже предоставляет пакетные услуги по принципу Triple Play, включающих домашний интернет и интерактивное ТВ. Мы предлагаем расширить пакет услуг дополнительными опциями включив услуги фиксированной телефонной связи и мобильной от Tele2, которая является дочерней компанией ПАО «Ростелеком».

Также, используя опыт американской телекоммуникационной компании Verizon Communications Inc. Мы предлагаем сделать пакеты кабельного телевидения более клиентоориентированными, учитывая предпочтения, финансовое и семейное положение клиентов. Пакет кабельного телевидения можно разделить на следующие тематики:

- Базовый, который будет включать минимальный набор основных каналов, транслирующих местные каналы, новости и развлекательные программы.

- Детский. Пакет будет содержать дополнительные каналы с мультфильмами, познавательными, развивающими и обучающими телепередачами для детей всех возрастов.
- Спортивный. Пакет включающий дополнительные спортивные каналы, транслирующие в прямом эфире различные соревнования.
- Кино. Пакет содержащий дополнительные каналы с фильмами, а также каталог кинофильмов, мультфильмов и сериалов в хорошем качестве.
- «Ничего лишнего». Данный пакет будет состоять только из отобранных каналов клиентом. Подойдет для клиентов, которые не хотят переплачивать за лишние каналы, которые не смотрят.

В качестве бонуса для клиентов можно предложить акцию при полном подключении пакета (интернет, домашняя и мобильная связь, телевидение), базовый пакет каналов будет предоставлен абсолютно бесплатно.

Предоставление пакетных услуг обеспечит рост доходности компании от одного абонента и повысит уровень его лояльности, т.к. абонент фактически платит меньше за каждую услугу из составляющих пакета, чем если бы он приобретал данные услуги по отдельности.

3) *Тарифная политика.* ПАО «Ростелеком» следует пересмотреть свою тарифную политику. В компании представлено 4 тарифных плана, в то время как у конкурентов существует изобилие тарифных планов с подключением различных дополнительных опций. Также уделить внимание ценообразованию. Например, что касается интернета, то для такой низкой скорости, его стоимость, по сравнению с другими операторами, явно завышена. У "Ростелекома" нет возможности завышать тарифы, так как в условиях сильной конкуренции, абоненты могут уйти к другим операторам связи где более выгодное предложение. Создание более гибкой политики формирования тарифов поможет оперативно реагировать на рынок и сделает компанию более конкурентоспособной.

4) *Новые услуги.* Для повышения уровня лояльности клиентов и конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» на рынке мы рекомендуем



продавать как можно больше новых дополнительных сервисов. К примеру, организовывать пункты выдачи заказов из интернет-магазинов. Покупка товаров через интернет становится всё более привычной. Количество интернет-покупателей среди всех пользователей интернета растет во всех регионах России. Динамика объёма рынка интернет торговли представлена на рисунке 11.

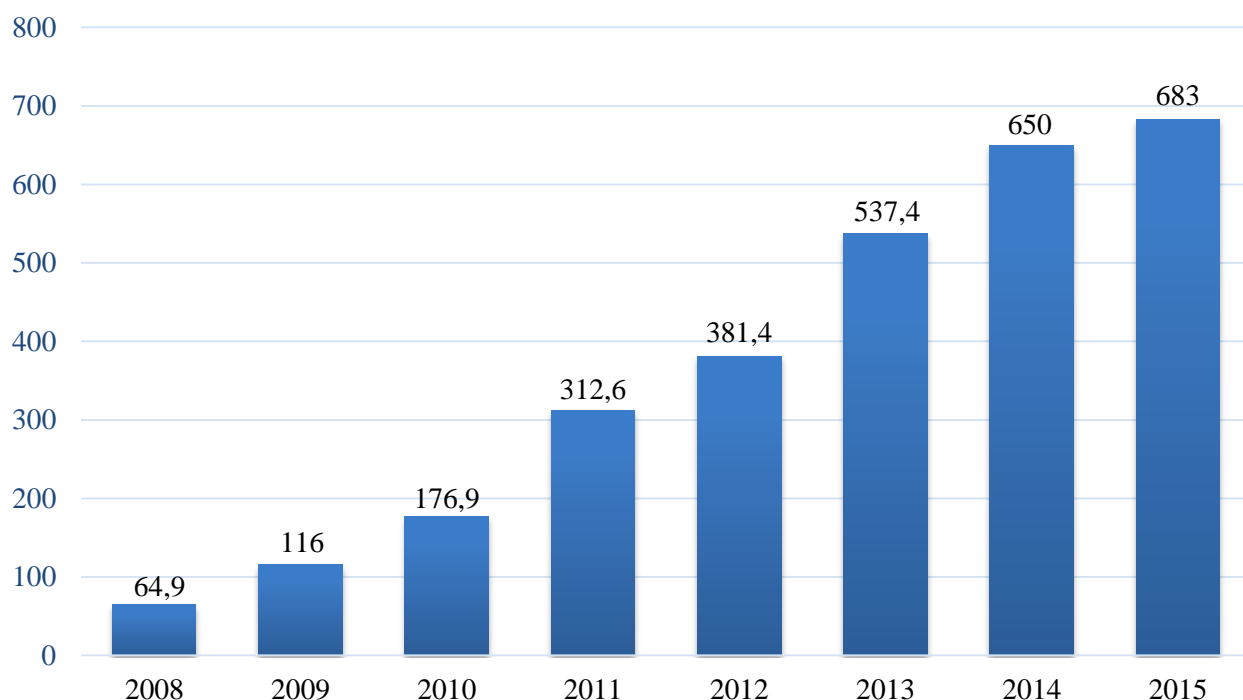


Рис. 11 – Объем рынка интернет - торговли 2008-2015 гг. в России, млрд руб.

5) *Розничная сеть.* На начало 2015 года розничная сеть "Ростелекома" состояла из 2 тыс. центров продаж и обслуживания. С учетом развития дистанционных каналов обслуживания, такое количество центров избыточно. Поэтому компании следует провести оптимизацию сети, в частности, отказаться от самых нерентабельных и малопосещаемых центров продаж, это позволит снизить затраты и повысить эффективность операционной деятельности компании.

Также ПАО «Ростелеком» можно предложить использование индекса Net Promoter Score (NPS) для измерения уровня лояльности клиентов. Инновацией в

данной методике является то, что клиенту предлагают оценить, насколько он уверен в продукте, чтобы «поставить на кон» свою репутацию в глазах тех, чье мнение для него важно. За последние десятилетия данный метод приобрел мировую известность, его используют такие крупные компании, как Procter & Gamble, Amazon, Apple, Philips, Verizon и другие.

В основе измерения NPS лежит убеждение, что лояльность клиента к компании - это:

- 1) повторное обращение клиента в компанию;
- 2) покупки дополнительных продуктов или услуг (например, аксессуаров к купленному продукту или продуктов другой продуктовой линейки);
- 3) рекомендация знакомым обращаться в компанию;
- 4) конструктивный отзыв о продуктах и услугах компании в ходе опроса.

Для измерения лояльности используется ответ на ключевой вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете продукт N вашим друзьям и знакомым?» Вероятность оценивается по шкале от 0 до 10, где 0 — наименьшая вероятность рекомендации, а 10 — наибольшая. В зависимости от того, какой балл поставил клиент, ему присваивается класс. После ответа на ключевой вопрос «промоутерам» (9–10 баллов) задается еще один дополнительный: «Что Вас приятно удивило в продукте N?», а «нейтралам» и «критикам»: «Что мы можем улучшить в продукте N, чтобы Вы могли порекомендовать его?» Ответы даются в форме свободного комментария. Затем рассчитывается индекс NPS, как разница между процентом «промоутеров» от общего количества клиентов и процентом «критиков» [33].

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современном бизнесе компании, занятые построением устойчивой конкурентной позицией, все больше отходят от ориентации на текущие показатели продаж и стремятся развивать долгосрочные взаимодействия с ключевыми участниками рынка и прежде всего клиентами. Тесное взаимодействие с клиентом требует согласования целей, планов и бизнес-процессов партнеров, а также предполагает установление и поддержание устойчивых связей, как на организационном уровне, так и на уровне личных контактов.

На основе анализа роли клиентоориентированности в компании сделан вывод, что ориентация на клиента является одним из наиболее важных источников конкурентных преимуществ компании и оказывает значимое воздействие на основные показатели результативности компании: финансовые показатели, долю рынка, успех вывода новых товаров на рынок, удержание и удовлетворенность клиентов, удовлетворенность и приверженность сотрудников.

В настоящей бакалаврской работе были подробно изучены и рассмотрены понятия и формы клиентоориентированности, а также инструменты для построения клиентоориентированного подхода.

В качестве объекта исследования была выбрана крупнейшая телекоммуникационная компания в России, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России, ПАО «Ростелеком». В данной работе подробно изучены основные виды деятельности, организационная структура, конкуренты, инструменты по управлению взаимоотношениями с клиентами в компании.

Также был проведен анализ рынка телекоммуникаций в России. В результате исследования практики взаимоотношений с клиентами компаний на российском рынке, можно сделать вывод о достаточно низком уровне ориентации на клиента и значительном потенциале развития ориентации на

клиента с точки зрения повышения результативности и конкурентоспособности бизнеса, что также признается управленцами-практиками.

В соответствие с целью данной бакалаврской работы на основе анализа международного опыта были разработаны рекомендации по построению клиентоориентированного подхода к управлению ПАО «Ростелеком», эффективная реализация которых позволит укрепить связи не только со старыми клиентами, но и привлечь новых, тем самым увеличив прибыль компании в долгосрочной перспективе. Были даны рекомендации относительно качества, ассортимента, тарифной политики предоставляемых услуг. Также были предложены мероприятия по оптимизации розничной сети и по предоставлению новых услуг. Кроме того, для измерения уровня лояльности клиентов рекомендовано использование индекса Net Promoter Score (NPS).

Таким образом, в современных условиях, когда рынок телекоммуникаций близится к насыщению, ориентация на клиентов позволит компании ПАО «Ростелеком» не только сохранять лидирующие позиции, но и способствовать ее дальнейшему развитию.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1- Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>, 2012
- 2- Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2)
- 3- Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005 – № 7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
- 4- Газарян А.Е. и Кершите Г.Ю. Некоторые аспекты классификации клиентов по уровню вовлеченности в процесс обслуживания и ожидаемой исключительности предлагаемых услуг. – Журнал «Клиентинг и управление клиентским портфелем» - 03(03)2012 – с. 196 – 204
- 5- Старов С. А. Лояльность бренду: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности // Вестник Санкт-Петербургского университета, № 2 (8), 2007. с. 114.
- 6- Коновалова Е. Г. Формирование лояльных клиентов - фактор устойчивого развития предприятия // Вестник Полоцкого государственного университета. Экономические и юридические науки, № 6, Минск, 2013. с. 65-68.
- 7- Золотова С.И. Подробности из жизни CRM-приложений / С.И. Золотова // PC Week. – 2009. – №25. – С. 31-34.
- 8- Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности// Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - С285.
- 9- Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки [Электронный ресурс] / В.В. Бусаркина // Евразийский международный научно-аналитический журнал. – Режим доступа: <http://www.meconomy.ru/art.php3?artid=23079>

10- В.П. Ковалевский - Клиентоориентированный подход к аккумуляции информации в маркетинговом пространстве предприятий региона// Вопросы экономики и права №7- 2011

11- Руднев, Р.В. Клиентоориентированный подход в работе современной строительной компании / Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. - Орёл: Орёл ГИЭТ, 2010. - 260 с. (С. 49-54)

12- Официальный сайт компании ПАО «Ростелеком» // «Ростелеком» и Amdocs подписали меморандум о стратегическом партнерстве, 2015 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/press/news/d429202/>

13- Официальный сайт компании ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/>

14- Официальный сайт компании ПАО «Ростелеком», раздел универсальные услуги связи и проект устранения цифрового неравенства [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/projects/uus/>

15- Официальный сайт компании ПАО «Ростелеком», раздел электронное правительство [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru/projects/egov/about/>

16- "МЦ НТТ Ростелеком" завершил внедрение CRM [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/>

17- Официальный сайт компании ПАО «Ростелеком», раздел социальная ответственность <http://www.rostelecom.ru/social/>

18- Динамика курса доллара США к рублю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://news.yandex.ru/quotes/1.html>

19- Официальный сайт Центрального банка РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/>

20- Ефремов А.А. Мировой рынок телекоммуникационных услуг: тенденции и принципы // Российский внешнеэкономический вестник №5, 2009

21- Рудник И.В. Мировой рынок телекоммуникационного оборудования: драйверы конъюнктурных изменений // Российский внешнеэкономический вестник №2, 2016

22- Ежегодный отчет Международной Ассоциации GSM // Официальный сайт Международной Ассоциации GSM, 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gsmamobileeconomy.com/global>

23- Облачные технологии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://efsol.ru/technology/cloud-technology.html>

24- Исследовательский центр Gartner: данные и аналитика [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gartner.com/technology/topics/data-analytics.jsp>

25- Официальный сайт Министерства связи и массовых коммуникаций России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.minsvyaz.ru>

26- J'son & Partners // Итоги исследования рынка телекоммуникационных услуг B2C, B2B и B2G. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://json.tv/>

27- Годовая бухгалтерская отчетность ПАО "МТС" за 2015 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual\\_reports/62/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual_reports/62/)

28- Годовая бухгалтерская отчетность ПАО "Мегафон" за 2015 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://corp.megafon.ru/investoram/shareholder/rsbu/>

29- Годовая бухгалтерская отчетность ПАО "ВымпелКом" за 2015 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.beeline.ru/about/about-beeline/disclosure/finansovye-otchety/>

30- Информационно-коммуникационный ресурс ИТ-бизнеса Daily Comm // В 2015 году число абонентов сотовой связи превысило население Земли. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.dailycomm.ru/m/29234/>

- 31- Пресс-релиз Международного союза электросвязи от 26.05.2015 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.itu.int/en/ITU/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
- 32- Лильенберг А. Программа лояльности клиентов: примеры и советы для бизнеса// Журнал «Генеральный Директор» №3, 2015
- 33- Уланов А.Ю. Измерение лояльности клиентов и анализ результатов net promoter score // Клиентинг и управление клиентским портфелем, №3 2013г.
- 34- Официальный сайт компании Virgin Media [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.virginmedia.com/>
- 35- Официальный сайт компании Verizon Communications Inc. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.verizon.com/>
- 36- Официальный сайт компании Telefonica S.A. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.telefonica.com/>



# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком» за 2015 год

### Бухгалтерский баланс

Организация на 31 декабря 2015 г.  
Идентификационный номер налогоплательщика ПАО «Ростелеком»

Вид экономической деятельности Деятельность в области электросвязи

Организационно-правовая форма / форма собственности Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности

Единица измерения: тыс. руб.  
Адрес: 191002, Санкт-Петербург, ул.Достоевского, д.15

Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31/12/2015
по ОКПО	17514186
ИНН	7707049388
по ОКВЭД	64.20
по ОКОПФ/ОКФС	12247/41
по ОКЕИ	384

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5.1. ПЗ	Нематериальные активы	1110	1 095 233	99 892	123 190
	Результаты исследований и разработок	1120	1 134 205	1 191 328	1 001 975
5.2. ПЗ	Основные средства	1150	319 851 370	313 635 534	338 397 970
	в том числе:				
	основные средства в эксплуатации	1151	291 028 470	289 461 697	298 193 376
	капитальные вложения	1152	28 822 900	24 173 837	40 204 594
5.3. ПЗ	Доходные вложения в материальные ценности	1160	11 055 472	9 059 803	13 288 301
5.4. ПЗ	Финансовые вложения	1170	151 390 086	128 389 078	42 720 594
	в том числе:				
	инвестиции		140 918 289	126 937 186	36 019 890
	инвестиции в дочерние общества	1171	89 400 957	77 262 880	35 949 487
	инвестиции в зависимые общества	1172	51 491 302	49 659 549	37 016
	инвестиции в другие организации	1173	26 030	14 757	33 387
	прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	10 471 797	1 451 892	6 700 704
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
5.5. ПЗ	Прочие внеоборотные активы	1190	24 917 036	24 714 632	29 301 924
	в том числе:				
	неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	19 797 006	20 694 832	25 019 750
	дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	3 765 258	2 802 634	2 855 480
	прочее	1193	1 354 772	1 217 166	1 426 694
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>509 443 402</b>	<b>477 090 267</b>	<b>424 833 954</b>

## Продолжение приложения А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5.6. ПЗ	Запасы	1210	3 502 941	3 079 154	2 099 740
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	1 347 833	1 545 543	1 591 740
	затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-	-	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	2 141 761	1 520 969	494 652
	прочие запасы и затраты	1214	13 347	12 642	13 348
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	399 130	577 002	399 987
	Дебиторская задолженность	1230	44 999 436	49 899 949	47 220 217
	в том числе:				
5.7. ПЗ	покупатели и заказчики	1231	33 061 763	34 575 253	29 220 541
5.8. ПЗ	авансы выданные	1232	781 785	821 853	1 455 071
5.8. ПЗ	прочие дебиторы	1233	11 155 888	14 502 843	16 544 605
5.4. ПЗ	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	7 480 509	2 276 810	54 689 274
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 422 103	15 553 339	4 974 048
	в том числе:				
	касса	1251	2 642	26 776	27 142
	расчетные счета	1252	647 209	14 875 902	4 247 876
	валютные счета	1253	469 783	339 279	384 518
	прочие денежные средства	1254	81 333	184 576	313 567
	денежные эквиваленты	1255	2 221 136	126 806	945
5.9. ПЗ	Прочие оборотные активы	1260	572 974	579 355	541 804
	Итого по разделу II	1200	60 377 093	71 965 609	109 925 070
	БАЛАНС	1600	569 820 495	549 055 876	534 759 024

# Окончание приложения А

Форма 0710001 с.3

Пояснения	ПАССИВ	Код строки	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
5.10. ПЗ	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 961	7 280	7 280
5.11. ПЗ	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(11 649)	(23 282 028)	(30 308 022)
5.12. ПЗ	Переоценка внеоборотных активов	1340	3 188 475	3 549 684	3 820 222
5.12. ПЗ	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	129 908 747	129 931 395	129 930 750
	Резервный капитал	1360	1 044	364	364
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	146 812 185	151 896 859	133 733 687
	Итого по разделу III	1300	279 905 763	262 103 554	237 184 281
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.14. ПЗ	Заемные средства	1410	128 543 249	138 858 006	184 994 830
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	93 089 258	102 636 070	147 661 966
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	35 453 991	36 221 936	37 332 864
5.15. ПЗ	Отложенные налоговые обязательства	1420	27 675 718	26 046 394	24 855 212
	Оценочные обязательства	1430	552 146	532 076	-
5.16. ПЗ	Прочие обязательства	1450	4 240 016	2 208 056	4 075 922
	Итого по разделу IV	1400	161 011 129	167 644 532	213 925 964
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.14. ПЗ	Заемные средства	1510	60 789 934	53 667 700	24 088 873
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	43 871 962	36 264 377	18 091 959
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	16 917 972	17 403 323	5 996 914
5.17. ПЗ	Кредиторская задолженность	1520	56 154 316	54 444 567	49 512 160
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	40 111 671	33 772 283	30 927 671
	авансы полученные	1522	6 592 072	7 149 585	7 594 255
	задолженность перед персоналом организации	1523	15 782	12 301	18 062
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	1 197 222	1 107 135	991 954
	задолженность перед бюджетом	1525	4 793 918	6 969 231	4 749 081
	прочие кредиторы	1526	3 443 651	5 434 032	5 231 137
5.18. ПЗ	Доходы будущих периодов	1530	475 060	539 392	627 479
5.19. ПЗ	Оценочные обязательства	1540	11 484 293	10 656 131	9 420 267
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	128 903 603	119 307 790	83 648 779
	<b>БАЛАНС</b>	1700	569 820 495	549 055 876	534 759 024

Президент \_\_\_\_\_ Калугин С.Б. \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ Пересветов Д.Ю.  
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

" 11 " марта 2016 г.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком» за 2015 год

#### Отчет о финансовых результатах

		Коды
		Форма по ОКУД
		Дата (число, месяц, год)
за	2015 год	
Организация	ПАО «Ростелеком»	по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН
Вид деятельности	Деятельность в области электросвязи	по ОКВЭД
Организационно-правовая форма / форма собственности	Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ
		0710002
		31/12/2015
		17514186
		7707049388
		64.20
		12247/41
		384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2015 год	За 2014 год
1	2	3	4	5
6.1. ПЗ	Выручка	2110	283 169 510	290 205 425
	в том числе от продажи услуг связи	2111	258 527 529	264 955 187
6.2. ПЗ	Себестоимость продаж	2120	(250 261 546)	(248 705 090)
	в том числе услуг связи	2121	(233 580 843)	(232 572 567)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>32 907 964</b>	<b>41 500 335</b>
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>32 907 964</b>	<b>41 500 335</b>
6.3.1. ПЗ	Доходы от участия в других организациях	2310	318 900	7 438 976
6.3.1. ПЗ	Проценты к получению	2320	2 526 726	1 672 199
6.3.2. ПЗ	Проценты к уплате	2330	(15 582 622)	(14 015 425)
6.3.1. ПЗ	Прочие доходы	2340	21 125 063	29 850 528
	в том числе: финансовое обеспечение (возмещение убытков), связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	13 333 456	10 700 958
6.3.2. ПЗ	Прочие расходы	2350	(15 705 457)	(30 637 141)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	(299)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>25 590 574</b>	<b>35 809 472</b>
6.4. ПЗ	Текущий налог на прибыль	2410	(4 898 788)	(6 648 687)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	(1 012 314)	(657 390)
6.4. ПЗ	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 629 324)	(2 598 070)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
6.4. ПЗ	Прочее	2460	2 502 050	2 711 267
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>21 564 512</b>	<b>29 273 982</b>

## Окончание приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2015 год	За 2014 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	361 209	270 538
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(17 643 635)	(2 708 993)
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>4 282 086</b>	<b>26 835 527</b>
6.5. ПЗ	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	7,8097	11,0322
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	7,8097	11,0322

Президент Калугин С.Б.  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер Пересветов Д.Ю.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 11 " марта 2016 г.

